

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS
CARRERA FINANZAS**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN FINANZAS**

**TEMA:
PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA
AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.**

**AUTORES:
MARÍA CAROLINA SORIA CARRILLO
JUAN CARLOS GUAMÁN RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR:
DR. CARLOS PADILLA**

QUITO-2012

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico primero a Dios quien se merece toda gloria y honra, luego a mis padres por ser el canal y guía para alcanzar mis éxitos y triunfos, y en especial la dedico a mi esposa Johana por ser la compañera fiel en las buenas y las malas y por brindarme su amor y motivo para cumplir con mi objetivo.

Juan Carlos Guamán Rodríguez

DEDICATORIA

La realización de esta tesis está dedicada principalmente a mis padres, ya que ellos han sido mi principal inspiración y guía para la culminación de mi Objetivo, ellos me han sabido formar y encaminar desde mis primeros años de vida con valores y principios, gracias a su dedicación y esfuerzo me han brindado la oportunidad de ser profesional; además les dedico a mis hermanas que de una u otra manera fueron cómplices de este esfuerzo.

María Carolina Soria Carrillo

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, que fue mi fortaleza y Guía, por estar en todos los momentos de mi vida animándome a seguir adelante; además a mis padres, hermanos y amigos que fueron mi soporte moral para el logro de mis objetivos.

También Agradezco a mi Director de Tesis Dr. Carlos Padilla por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos y motivación han sido una guía muy importante para mi formación profesional.

De igual manera agradezco a mis profesores que a lo largo de mi carrera, me han sabido compartir sus conocimientos y consejos que han sido un pilar fundamental en mi formación académica.

María Carolina Soria Carrillo

Mi agradecimiento primero lo doy a Dios por otorgarme el privilegio de ser su hijo y por darme salud y vida, adicional a mis padres que con gran ímpetu lo dieron todo con el único propósito de lograr que fuese un hombre de bien lleno de valores, principios, éticos y profesionales, también agradezco a mis hermanos que dieron parte de su tiempo cuando necesitaba que me guíen en cosas que tenía dificultades, gracias también a mis amigos y compañeros por brindar su valioso tiempo.

También agradezco a los profesores por impartir sus conocimientos y forjar brechas y caminos para alcanzar la excelencia profesional y ser un profesional competitivo.

Juan Carlos Guamán Rodríguez

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Juan Carlos Guamán Rodríguez en calidad de autor de la tesis realizada sobre “PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.” por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 19 de Septiembre del 2012

FIRMA

JUAN CARLOS GUAMÁN RODRÍGUEZ

C.I. 1713900601

j.guamanrodriguez@gmail.com

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, María Carolina Soria Carrillo en calidad de autor de la tesis realizada sobre **“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.”** por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 19 de Septiembre del 2012

FIRMA

María Carolina Soria Carrillo

C.I. 1716334543

carolsoriacarrillo@hotmail.com

Quito, 16 de mayo de 2012

Economista
Marco Posso Zumárraga
**DECANO FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**
Presente

Grato es saludarle e informarle, que la Tesis: "PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA." elaborada por los egresados María Carolina Soria Carrillo y Juan Carlos Guamán Rodríguez, de la Escuela de Finanzas, ha concluido, cumpliendo con las expectativas y orientaciones del Plan de Tesis propuesto.

En función de estos presupuestos, la estudiante puede proceder a la entrega de los anillados correspondientes, para la revisión y análisis reglamentarios

Atentamente


Dr. Carlos Fernando Padilla MSc.
**DOCENTE DIRECTOR
DE LA TESIS**

RECIBIDO:.....
FECHA: 21 MAY 2012.....
HORA:.....
DEPARTAMENTO DE TESIS

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Formulario para la CALIFICACIÓN DE LA TESIS ESCRITA

Por favor, en el caso de las preguntas cerradas ubique una X en la celda de su elección, y en las preguntas abiertas, registre su respuesta textual y entregue un documento impreso y un archivo magnético (diskette), en formato MICROSOFT WORD

CARRERA: INGENIERIA EN FINANZAS	Expediente No.
TITULO DEL PLAN DE TESIS " PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA AGROCONSULTORES CIA.LTDA."	
AUTORES: MARÍA SORIA CARRILLO	JUAN GUAMÁN RODRÍGUEZ
PROFESOR: DR. CARLOS FERNANDO PADILLA	
Fecha de entrega: 06/07//2012	

RESULTADO DE LA EVALUACION:			
Se califica la Tesis?	SI	X	Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE B
	NO		Llene únicamente la información correspondiente a la PARTE A

PARTE A. AJUSTES NECESARIOS

De forma	Sobre los contenidos

PARTE B. CALIFICACION

1. Redacción	Si	No	2. Presentación	Si	No
Hay secuencia en el razonamiento?	X		Tiene Índice General	X	
Las ideas que se trata de explicar son claras?	X		Tiene Índice de Cuadros y gráficos		X
Se atiende a las normas gramaticales básicas	X		Incluye Resumen ejecutivo	X	
Califique con una nota entre 1 y 5 / 5 /			Califique con una nota entre 1 y 5 / 5 /		

3. Cumplimiento de Objetivos

A través de qué actividades se cumplieron los objetivos? (enuncie las actividades realizadas para alcanzar cada objetivo específico)

3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo 1:	ACTIVIDADES EFECTUADAS	
Elaborar una propuesta de planificación estratégica de forma estructural, organizacional y financiera, con la finalidad de que alcancen altos niveles de productividad en cuanto a costos y rentabilidad.	CAPITULO III (págs. 95 - 135) Balances e índices financieros Matriz FODA Estructura de visión, misión, objetivos organizacionales Diseño de Proyectos Desarrollo de proyectos	
Nivel de cumplimiento		
Totalmente	X	Parcialmente
		No se cumplió

Objetivo 2: Analizar el mercado y establecer niveles de competitividad	CAPITULOS II (págs. 50 –89) Análisis externo Análisis interno Matriz FODA Matrices: potencialidad, vulnerabilidad, potenciamiento		
	Nivel de cumplimiento		
	Totalmente	Parcialmente	No se cumplió
Objetivo 3: Establecer políticas departamentales para el manejo de clientes, cartera, proveedores, recurso humano.	CAPITULO III (págs. 130 – 136) La nueva filosofía corporativa Identificación de objetivos y acciones estratégicas Planteamiento estratégico Mapa estratégico		
	Nivel de cumplimiento		
	Totalmente	Parcialmente	No se cumplió
Califique con una nota entre 1 y 20 /18/			
4. Puesta a prueba de las hipótesis			
Hipótesis específicas			
Hipótesis 1. La falta de una planificación estratégica ha provocado que el manejo de las actividades organizacionales de la empresa no sea el adecuado; por lo tanto no se ha podido presentar una correcta información administrativa y financiera de los movimientos internos y externos a los socios y accionistas de la Compañía.			
Evidencias			
CAPITULO III (págs. 95 -135) La nueva filosofía corporativa Identificación de objetivos y acciones estratégicas Planteamiento estratégico			

PARTE A. AJUSTES NECESARIOS

De forma	Sobre los contenidos

PARTE B. CALIFICACION

1. Redacción	Si	No	2. Presentación	Si	No
Hay secuencia en el razonamiento?	X		Tiene Índice General	X	
Las ideas que se trata de explicar son claras?	X		Tiene Índice de Cuadros y gráficos		X
Se atiende a las normas gramaticales básicas	X		Incluye Resumen ejecutivo	X	
Califique con una nota entre 1 y 5 / 5 /			Califique con una nota entre 1 y 5 / 5 /		

3. Cumplimiento de Objetivos

A través de qué actividades se cumplieron los objetivos? (enuncie las actividades realizadas para alcanzar cada objetivo específico)

3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS		ACTIVIDADES EFECTUADAS	
Objetivo 1: Elaborar una propuesta de planificación estratégica de forma estructural, organizacional y financiera, con la finalidad de que alcancen altos niveles de productividad en cuanto a costos y rentabilidad.		CAPITULO III (págs. 95 - 135) Balances e índices financieros Matriz FODA Estructura de visión, misión, objetivos organizacionales Diseño de Proyectos Desarrollo de proyectos	
Nivel de cumplimiento			
Totalmente	X	Parcialmente	No se cumplió

6. De acuerdo al análisis realizado, notamos que Agroconsultores Cía Ltda. no cuenta con un plan de Seguridad Industrial para el personal de la planta de producción de Machachi, que requiere según las actividades que la empresa realiza.	6. Diseñar e implementar un plan de marketing y ventas, mediante la publicidad en radio, vallas publicitarias y página Web, que permita a la organización posicionarse en nuevos mercados.
Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /	Califique con una nota entre 1 y 15 / 14 /

8. Consistencia Interna				
Existe concordancia entre los objetivos, hipótesis, capítulos, conclusiones y recomendaciones?	Si	x	No	
Califique con una nota entre 1 y 10 / 9 /				

NOTA TOTAL (sume las notas parciales y divida para diez)	9.2 /
--	-------

Recomendaría que la Facultad publique un Resumen de esta Tesis	Si	No	X
--	----	----	---

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Telfs.: 523-211 529-129 229-357 Fax: 229-481 Apartado 1088
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS INFORME O CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS: "PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA."

EGRESADOS: MARIA CAROLINA SORIA Y JUAN CARLOS GUAMÁN.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El Objetivo General, que propone elaborar una propuesta de Planificación estratégica, se cumple con el desarrollo de todo el estudio.

El Objetivo Especifico N° 1, que dice efectuar un análisis de mercado y niveles de competitividad, se efectúa un análisis relativo y elemental con el Capítulo N° II.

El Objetivo Especifico N° 2, se cumple con el desarrollo del Capítulo N° III, sobre Planificación Operativa.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

La Hipótesis General, se demuestra positivamente con el desarrollo del Capítulo III, sobre la propuesta de Planificación Estratégica.

La Hipótesis Específica N° 1, no tiene relación, con el Objetivo Especifico N° 1, sino con el Objetivo N° 2.

La Hipótesis Específica N° 2, no tiene relación con ningún objetivo, pero se demuestra afirmativamente con el estudio financiero.


16 JUL 2012

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

La metodología empleada es de investigación científica, se apoya con los métodos específicos como el analítico que se emplea.

Las variables utilizadas son de tipo Administrativo, Financiero y Económico; son apropiadas para el tipo de estudio efectuado.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

El producto de la investigación, obtener la propuesta de Planificación Estratégica tiene relación con las conclusiones obtenidas y las consecuentes recomendaciones.

NOTA: 8 (ocho)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS: SI NO ☒

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS APRUEBA LA PUBLICACIÓN

PROFESOR: Econ. Iván Morales P.


FIRMA:

FECHA: 16/07/2012

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

Quito, julio 02 de 2012

Economista
Marco Posso Zumárraga
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
Presente.

De mi consideración:

Me refiero al Oficio No. 1454-2012-DT. de junio 5 de 2012, mediante el cual me solicita informar y calificar de manera fundamentada la Tesis de Grado intitulada: PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA., presentada por los señores egresados Juan Carlos Guamán Rodríguez y María Carolina Soria Carrillo, previo a la obtención del Título de Ingenieros en Finanzas.

Al respecto, la tesis establece la estructura organizacional de la empresa Agroconsultores Cía. Ltda., orientada a mostrar las funciones y características de los aspectos administrativos y financieros. El diagnóstico se apoya con la técnica FODA que destaca a través de su valoración, los aspectos positivos o favorables y los negativos o perturbadores a enfrentar.

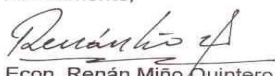
Realiza una propuesta de plan estratégico y cuadro de mando integral orientados a mejorar la gestión institucional; para ello se establecen objetivos, estrategias y evaluación de los aspectos administrativo - financieros.

No obstante los aspectos favorables del trabajo realizado, hay errores metodológicos y de aplicación en el flujo de efectivo proyectado; por lo tanto, los indicadores VAN, TIR, PRI son incorrectos. Además, hay fallas de interpretación como es el caso de la TIR que se concibe como un valor monetario y no como una tasa (Página 120)

Respecto a los aspectos metodológicos, hay cumplimiento de objetivos; sin embargo, las hipótesis son evidentes o se plantean a futuro, aspecto que dificulta su demostración.

Por lo expuesto, califico con nota OCHO (8), la tesis presentada por los señores egresados Juan Carlos Guamán Rodríguez y María Carolina Soria Carrillo, para obtener el Título de Ingenieros en Finanzas.

Atentamente,


Econ. Renán Miño Quintero
DOCENTE

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA. 1

1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	3
1.3	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4	DELIMITACIÓN DEL TEMA	4
1.4.1	DELIMITACIÓN TEMPORAL	4
1.4.2	DELIMITACIÓN ESPACIAL	4
1.5	OBJETIVOS	4
1.5.1	OBJETIVO GENERAL	4
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.6	MARCO TEÓRICO	4
1.7	HIPÓTESIS	6
1.7.1	HIPÓTESIS GENERAL	6
1.7.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	7
1.8	METODOLOGÍA	7
1.8.1	MÉTODO ANALÍTICO	7
1.9	VARIABLES E INDICADORES	8
1.10	PLAN ANALÍTICO	9
1.11	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	14

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 16

2.1	INTRODUCCIÓN	16
2.2	ORGANIZACIÓN	16
2.3	ESTRUCTURA	19
2.4	PLANEACIÓN PROCESOS	21
2.5	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
2.5.1	ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

2.5.2	ENFOQUE	26
2.6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
2.6.1	ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO	29
2.7	METODOLOGÍA	29
2.7.1	ANÁLISIS MATRIZ FODA	29
2.7.2	BALANCED SCORECARD	37
2.8	ANÁLISIS EXTERNO	38
2.9	ANÁLISIS INTERNO	42
2.10	FUERZAS DE PORTER	44
2.11	CONCLUSIONES	49
CAPITULO III		
ESTRUCTURA FUNCIONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA		50
3.1	RESEÑA HISTÓRICA	50
3.1.1	SERVICIO Y SOPORTE TÉCNICO	51
3.2	ORGANIGRAMA	51
3.3	DESCRIPCIÓN POR ÁREAS DE TRABAJO	53
3.3.1	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	53
3.3.2	PRESIDENCIA	53
3.3.3	GERENCIA GENERAL	54
3.3.4	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	54
3.3.4.1	ÁREA DE PRODUCCIÓN DE TUBOS PVC	54
3.3.4.2	PRODUCCIÓN DE MANGUERAS	55
3.3.5	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	56
3.3.5.1	Sección de Contabilidad	56
3.3.5.2	Sección Secretariado	56
3.3.5.3	Gestión Humana	56
3.3.5.4	Sección de Recepción	57
3.3.5.5	Sección compras	57
3.3.5.6	Sección Bodega	57
3.3.5.7	Sección Mantenimiento y Limpieza Oficina	57
3.3.5.8	Sección Mensajería	57

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

3.3.5.9	Sección Guardianía	57
3.3.6	DEPARTAMENTO DE VENTAS	58
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA	58
3.4.1	MISIÓN	58
3.4.2	VISIÓN	58
3.4.3	OBJETIVOS	59
3.5	RECURSOS FINANCIEROS	59
3.6	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL - ANÁLISIS FODA	59
3.6.1	Análisis del entorno	60
3.6.2	Análisis interno	65
3.6.2.1	Matriz FODA	70
3.6.2.2	Matriz EFI (Evaluación de los factores Internos)	72
3.6.2.3	Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos)	73
3.6.2.4	Matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo)	74
3.7	ANÁLISIS FINANCIERO	76
3.7.1	VENTAS AGROCONSULTORES AÑO 2008 MENSUALIZADA	76
3.7.2	VENTAS AGROCONSULTORES AÑO 2009 MENSUALIZADA	77
3.7.3	VENTAS AGROCONSULTORES AÑO 2010 MENSUALIZADA	77
3.7.4	VENTAS AGROCONSULTORES ANUALES	78
3.7.5	ANÁLISIS FINANCIERO	78
3.7.5.1	ANÁLISIS HORIZONTAL	79
3.7.5.2	ANÁLISIS HORIZONTAL	86
3.7.5.3	ANÁLISIS VERTICAL	88
3.7.5.3.1	Análisis Vertical Activo Corriente	90
3.7.5.3.2	Análisis Vertical Activo Realizable	90
3.7.5.3.3	Análisis Vertical Activo Exigible (Cuentas Por Cobrar)	90
3.7.5.3.4	Análisis Vertical Anticipos	90
3.7.5.3.5	Análisis Vertical Activos Fijos	91
3.7.5.3.6	Análisis Vertical General de Activos no corrientes	91
3.7.5.3.7	Análisis Vertical Pasivo Corriente	91
3.7.5.3.8	Análisis Vertical Pasivo no Corriente	92

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

3.7.5.3.9	Análisis Vertical Patrimonio	93
3.8	ÍNDICES FINANCIEROS	94
3.8.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ	94
3.8.1.1	CAPITAL NETO DE TRABAJO	94
3.8.1.2	PRUEBA ACIDA	95
3.8.1.3	LIQUIDEZ CORRIENTE	97
3.8.2	INDICADORES DE SOLVENCIA	97
3.8.2.1	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	98
3.8.2.2	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	99
3.8.2.3	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	100
3.8.2.4	APALANCAMIENTO FINANCIERO	101
3.8.2.5	CONCENTRACIÓN A CORTO PLAZO	102
3.8.3	INDICADORES DE GESTIÓN	103
3.8.3.1	ROTACIÓN DE CARTERA	103
3.8.3.2	ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	104
3.8.3.3	ROTACIÓN DE VENTAS	105
3.8.3.4	PERIODO MEDIO DE COBRANZA	106
3.8.3.5	PERIODO MEDIO DE PAGO	107
3.8.4	INDICADORES DE RENTABILIDAD	108
3.8.4.1	MARGEN BRUTO	108
3.8.4.2	MARGEN OPERACIONAL	109
3.8.4.3	RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	110
CAPITULO IV		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA. 112		
4.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	112
4.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	112
4.3	MATRICES AXIOLÓGICAS	113
4.3.1	MATRIZ DE VALORES	113
4.3.2	MATRIZ DE PRINCIPIOS	114
4.4	MISIÓN	114
4.5	VISIÓN	115

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

4.6	OBJETIVOS	116
4.6.1	OBJETIVO GENERAL	116
4.6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	116
4.7	ESTRATEGIAS	117
4.8	PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	117
4.8.1	GRUPOS DIRECTOS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	117
4.9	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	118
4.10	DISEÑO ESTRATÉGICO DE AGROCONSULTORES CIA. LTDA.	119
4.10.1	PLANEACIÓN TÁCTICA	119
4.10.2	PLANEACIÓN OPERATIVA	122
4.11	PROPUESTA GENERAL AGROCONSULTORES CIA. LTDA.	126
4.11.1	PROYECTOS A CORTO PLAZO	126
4.11.2	PROPUESTA PROYECTO A LARGO PLAZO	132
4.11.2.1	Caso Refinanciamiento deuda total Agroconsultores con el Banco Pichincha	135
4.11.2.2	Crédito banco Pichincha por \$400,000.00	135
4.12	PROYECCIONES FINANCIERAS	137
4.12.1	VENTAS ACTUALES	137
4.12.2	ESTADO DE PERDIDAS GANANCIAS PROYECTADO	137
4.12.3	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	139
4.12.4	PROYECCIÓN DE VENTAS	139
4.12.5	PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.	143
4.12.6	PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTA	144
4.12.7	PRESUPUESTO GASTOS (ADMINISTRATIVO, VENTAS, FINANCIEROS) Y COSTO DE VENTAS	144
4.13	CADENA DE VALOR	145
4.14	CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑADO PARA LA EMPRESA AGROCONSULTORES CIA .LTDA.	147
4.14.1	Cuadro de factores Claves.	150
4.14.2	Mapa Estratégico	151

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Planeación Procesos	22
Cuadro 2: Gestión Estratégica	28
Cuadro 3: Ilustrativo FODA	31
Cuadro 4: Ilustrativo Estrategias FODA	31
Cuadro 5: Ilustrativo Análisis FODA	32
Cuadro 6: Ilustrativo Matriz EFE	34
Cuadro 7: Ilustrativo Matriz EFI	35
Cuadro 8: Ilustrativo Matriz de Perfil Competitivo	36
Cuadro 9: Ilustrativo El Ambiente Externo	41
Cuadro 10: Ilustrativo Fuerzas Porter	44
Cuadro 11: Ilustrativo Las cinco Fuerzas que regulan la competencia Industrial	48
Cuadro 12: Análisis FODA	70
Cuadro 13: Análisis Matriz EFI	72
Cuadro 14: Análisis Matriz EFE	73
Cuadro 15: Análisis Matriz de Perfil Competitivo	75
Cuadro 16: Ventas Año 2008	76
Cuadro 17: Ventas Año 2009	77
Cuadro 18: Ventas Año 2010	77
Cuadro 19: Análisis de Ventas Anuales	78
Cuadro 20: Balances Comparativos 2009-2008	80
Cuadro 21: Balances comparativos 2010-2009	82
Cuadro 22: Balance de Resultados 2008 nivel 4	83
Cuadro 23: Balance de Resultados 2009 Nivel 4	84
Cuadro 24: Balance de Resultados 2010 Nivel 4	85
Cuadro 25: Análisis Balance 2010	89
Cuadro 26: Análisis Pasivo Corriente	92
Cuadro 27: Variación de Capital Neto de Trabajo	94

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuadro 28: Prueba Acida _____	96
Cuadro 29: Liquidez Corriente _____	97
Cuadro 30: Endeudamiento del Activo _____	98
Cuadro 31: Endeudamiento Patrimonial _____	99
Cuadro 32: Endeudamiento del Activo Fijo _____	100
Cuadro 33: Apalancamiento Financiero _____	101
Cuadro 34: Concentración a corto plazo _____	102
Cuadro 35: Rotación de Cartera _____	104
Cuadro 36: Rotación Activo Fijo _____	105
Cuadro 37: Rotación de Ventas _____	106
Cuadro 38: Periodo de Cobranza _____	107
Cuadro 39: Periodo Medio de Pago _____	108
Cuadro 40: Margen Bruto _____	109
Cuadro 41: Margen Operacional _____	110
Cuadro 42: Rentabilidad Neta de Ventas _____	110
Cuadro 43: Nueva Misión _____	115
Cuadro 44: Nueva Visión _____	116
Cuadro 45: Plan Táctico Marketing _____	120
Cuadro 46: Plan Táctico Ventas _____	121
Cuadro 47: Plan Táctico Producción _____	121
Cuadro 48: Plan Táctico Financiero _____	122
Cuadro 49: Plan Operativo Marketing _____	123
Cuadro 50: Plan Operativo Ventas _____	123
Cuadro 51: Plan Operativo Producción _____	124
Cuadro 52: Plan Operativo Financiero _____	124
Cuadro 53: Inversión Por Áreas de Trabajo _____	125
Cuadro 54: Tabla Amortización CFN _____	134
Cuadro 55: Tabla Amortización Banco Pichincha _____	135
Cuadro 56: Tabla Amortización Banco Pichincha Caso 2 _____	135
Cuadro 57: Tabla Calculo VAN _____	136
Cuadro 58: Análisis Variación Ventas _____	137
Cuadro 59: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado _____	138
Cuadro 60: Flujo de Efectivo Proyectado _____	139
Cuadro 61: Productos que Agroconsultores Ofrece _____	140

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuadro 62: Productos que Agroconsultores Produce_____	140
Cuadro 63: Productos que Agroconsultores Importa_____	141
Cuadro 64: Productos que Agroconsultores Compra en Ecuador _____	142
Cuadro 65: Porcentaje de Ventas Por Producto _____	143
Cuadro 66: Costos de Producción Proyectado _____	143
Cuadro 67: Costo de Venta Proyectado _____	144
Cuadro 68: Gastos (Administrativos, Ventas y Financieros) y Costo de Venta_____	144
Cuadro 69: Cuadro de Mando Integral. _____	147
Cuadro 70: Factores Claves _____	150
Cuadro 71: Mapa Estratégico_____	151

TEMA:

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA
AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.**

TOPIC:

**PROPOSED STRATEGIC PLANNING APPLIED TO THE COMPANY
AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.**

RESUMEN EJECUTIVO

Para desarrollar el estudio de la Planificación Estratégica para AGROCONSULTORES CÍA. LTDA. Se ha realizado varios estudios con el propósito fundamental de lograr que la misma fortalezca su sistema organizacional e institucional, y de tal forma que la empresa esté en capacidad de tomar decisiones oportunas.

Para la ejecución de la Propuesta de la Planificación Estratégica, se contó con la participación del personal en todo lo concerniente al levantamiento de la información requerida, con el propósito de determinar cómo está estructurada la empresa, y de tal manera aplicar un instrumento que es de mucha importancia para la aplicación de la propuesta como es el FODA y Cuadro de Mando Integral.

La tesis consta de cuatro capítulos los mismos que están enfocados a la propuesta en general y al análisis y propuesta Financiera de la empresa.

PALABRAS CLAVES

➤ PROPUESTA/ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/ ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL/ EMPRESA AGROCONSULTORES.

ABSTRACT

To develop the studying of the Strategic Planning of AGROCONSULTORES CIA. LTDA. We have started several studies with the primary purpose of making the company strengthens its organizational and institutional system, and is able to make timely decisions.

For the implementation of the Strategic Planning Proposed. We were attended by staff in all matters concerning the collection of information required in order to determine how the company is structured, and so applying an tool which is very importance for the implementation of the proposal such as the SWOT and the Balanced Scorecard.

The thesis consists of four chapters that focus on the proposal in general, the financial analysis and the company.

KEYWORDS

- PROPOSAL / STRATEGIC PLANNING / ORGANIZATIONAL STRUCTURE / NOW AGROCONSULTORES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

1.1 ANTECEDENTES

Los sistemas de riego o irrigación, comienzan su historia durante el cuarto milenio a.c.- en el siglo 3,200. Y se ha visto que los sistemas de riego ha sido algo fundamental para el crecimiento de la producción agrícola y florícola. Pero con el pasar del tiempo los métodos de riego han ido evolucionando y se ven nuevas formas de sistemas de riego.

Los sistemas de riego se han creado con el fin de llegar a aquellos sectores donde Hay zonas desérticas donde la lluvia es extremadamente escasa, o casi inexistente.

Otras zonas donde la abundancia es continua y permanente.

El agua ha generado que en el mundo existan zonas de riqueza y zonas de extrema pobreza.

El riego en la agricultura representa una alternativa para incrementar la producción de alimentos y el rendimiento en cultivos, y éste puede duplicarse en relación con el máximo que se obtiene bajo temporal.

De los métodos de riego en la agricultura, los más utilizados hasta el momento son el riego por aspersión o el riego de superficie. Este es uno de los más ineficientes y es el más utilizado.

En la agricultura los sistemas de riego más eficientes son los que se dan por goteo, ya que estos permiten un consumo menor de agua, pero los agricultores pequeños no lo utilizan porque estos sistemas son muy costosos y los campesinos acuden a sistemas de riego por surcos o aspersión.

Con el pasar de los tiempos se han detectado varios sistemas de riego como son:

Riego por inundación

Riego por surcos

Riego por aspersión

Riego por goteo.

Cada uno de estos riegos tienen un nivel de eficiencia y estos son utilizados según la capacidad económica con los que cuentan los que utilizan los diferentes métodos. Y esta eficiencia se mide como la razón de la cantidad de agua que las plantas reciben en relación a la cantidad de agua que se aplica en el sistema de riego. La comparación de los sistemas de riego mencionados está dada por niveles porcentuales.

La eficiencia depende de la manera de aplicar el agua dependiendo de sus ventajas y desventajas:

Riego por inundación 60%

Riego por surcos 70%

Riego por aspersión 80%

Riego por goteo 95%

El riego por inundación se utiliza especialmente en las plantaciones de arroz.

El riego por surcos es implantado por debajo de la superficie del suelo, planta o el tipo de maquinaria que se va a utilizar, este tipo de riego es utilizado en la caña.

El riego por aspersión es el que trata de imitar a la lluvia, y este se utiliza con frecuencia en el césped y pasto, estos tipos de riego necesita mucha presión de agua para lanzar el agua a lugares más lejanos, este tipo de riego tiene algunas desventajas, debido a que con el golpe del agua daña las plantas y hojas por el impacto de la misma.

El riego por goteo es el más eficiente ya que este tiene como fin el de humectar la superficie del suelo, además tiene como ventajas el de no consumir mucha agua, Incremento notable en la cantidad y calidad de los cultivos, pero también tiene varias desventajas como el del alto costo que tiene el implantar este sistema y la contaminación del suelo con sales.

Cabe señalar que en cada tipo de riego antes mencionado el material principal que se utiliza es la manguera, independientemente del tipo de cosechas y de sus etapas de crecimiento.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Este tema que se va a investigar es algo muy importante dentro el sector agrícola y florícola, ya que este tiene que contar con un buen sistema de riego y métodos para poder hacer que la producción de lo que siembran sea más exitosa y en menos tiempo.

AGROCONSULTORES Cía. Ltda., es especializada en la fabricación de mangueras y tubos para la instalación de canales de riego, y en la implantación de todo lo que tiene que ver con sistemas de riego.

En el sector agrícola lo importante es saber cómo realizar los sistemas de riego y cuál es el método más apropiado para hacerlo, en el sector agrícola existen muchos sistemas de riego pero cada uno de ellos tienen un costo diferente y depende de este para poder implantarlo, en la actualidad muchos de los productos de riego son importados y son de mucha tecnología y en cada uno de ellos su principal factor de trabajo es el agua.

La importancia en este sector es saber cuánto va a costar el implantar un sistema de riego, y cuanto va a ser provechosa en tecnología y medio ambiente.

El riego es un factor clave para los sistemas productivos de los campesinos y pequeños productores de Ecuador, Perú y Bolivia. La seguridad hídrica garantiza una base para la seguridad alimentaria de la población rural y urbana. En los tres países, son por lo menos 900,000 pequeños agricultores y sus familias los que dependen del riego para su subsistencia (un total de unas cinco millones de personas). Además producen para el mercado. Papa, maíz choclo, verduras, y gran parte de la producción de leche, carne, frutas y arroz es producido por pequeños agricultores que usan riego para asegurar su producción. A pesar de esto, la seguridad hídrica para el riego campesino sigue siendo amenazada.

1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los principales problemas que tiene la empresa AGROCONSULTORES CIA. LTDA., es el no contar con una estructura organizacional en todas las áreas y funciones, el no manejar análisis de competencias y costos de producción en los productos que fabrican.

Para contrarrestar y aplicar a este problema, realizaremos un estudio de mercado, se revisará los estados financieros estos son; Balance General, estado de Pérdidas y Ganancias, Anexos de Costos de

Fabricación, para de esta manera aplicar las razones financieras y poder establecer políticas y decisiones, también esto permitirá poder establecer proyecciones, presupuestos, manejo de flujos de efectivo y la aplicación de índices estadísticos.

1.4 DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.4.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL

Se establece a partir del período 2008-2009, ya que se debe partir de datos históricos para realizar la proyección, como es en este caso hasta el año 2012.

1.4.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizará en el departamento de producción, en la ciudad de Machachi, conjuntamente se efectuará entrevistas a los clientes y se mantendrá diálogos con especialistas en esta área.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de planificación estratégica de forma estructural, organizacional y financiera, con la finalidad de que alcancen altos niveles de productividad en cuanto a costos y rentabilidad.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el mercado y establecer niveles de competitividad.
2. Establecer políticas departamentales para el manejo de clientes, cartera, proveedores, recurso humano.

1.6 MARCO TEÓRICO

El marco teórico nos permite identificar y conocer el sector agrícola y de riego, por lo que nos brindará una información generalizada de la actividad, sus principales particularidades acerca de la producción

de las mangueras de riego; es decir un diagnóstico de Agroconsultores Cía. Ltda. En el ámbito productivo y competitivo.

Para apoyar al sector agrícola y del riego el presidente de la república Eco. Rafael Correa mediante decreto ejecutivo 1232, el 31 de julio del 2008, estableció la rebaja de IVA a tarifa cero en algunos rubros como: maquinaria agrícola y sus insumos tuberías para riego, maquinaria para ganadería, herramientas agrícolas, maquinarias para abonos y fertilizantes, equipos para riego, sistemas de riego; bombas para riego; máquinas agrícolas o forestales; hornos industriales para secamiento de granos; máquinas trilladoras; trituradoras de granos; desgranadoras de maíz; máquinas de ordeñar; etc.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Costo de Producción

Valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien. Incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso. Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios; se consideran aquí los pagos a los factores de la producción: al capital, constituido por los pagos al empresario (intereses, utilidades, etc.), al trabajo, pagos de sueldos, salarios y prestaciones a obreros y empleados así como también los bienes y servicios consumidos en el proceso productivo (materias primas, combustibles, energía eléctrica, servicios, etc.).

Estudio de Mercado

El estudio de mercado consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.

Competitividad

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, es decir con producción al menor costo posible.

Factores que influyen en la competitividad

Calidad
Productividad
Servicio
Imagen

Planificación Estratégica

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, es decir, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.

1.7 HIPÓTESIS

1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL

La falta de una planificación estratégica ha provocado que el manejo de las actividades organizacionales de la empresa no sea el adecuado; por lo tanto no se ha podido presentar una correcta información administrativa y financiera de los movimientos internos y externos a los socios y accionistas de la Compañía.

1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) El desarrollo de una estructura organizacional y funcional, ayudará a crear políticas y procesos adecuados, que faciliten el alcance de objetivos propuestos y proyectados.
- b) Mediante la aplicación de los índices financieros se podrá establecer márgenes de rentabilidad, competitividad y productividad de la empresa Agroconsultores Cía. Ltda.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 MÉTODO ANALÍTICO

- Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.
- Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

1.9 VARIABLES E INDICADORES

DOMINIO	VARIABLES	INDICADORES	FORMA DE CALCULO
RAZONES FINANCIERAS	LIQUIDEZ	Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente
		Prueba ácida	(Activo corriente - cartera) / Pasivo corriente
		Solidez	Activo Total / Pasivo Total
		Estabilidad	Activo fijo / Pasivo a Largo plazo
	EFICIENCIA	Rotación de Activos	Ventas / activo Total
		Rotación de Cartera	Ventas a Crédito / Promedio Cartera
		Período de Cobro	365 / Rotación de Cartera
	EFICACIA	Margen de Contribución	Precio de Venta - Costo Variable Unitario
	PRODUCTIVIDAD	Carga Financiera	Gasto Financiero / U. Operacional
		Carga Laboral	Gasto Laboral / U. Operacional
		Capitalización Empresa	(Capital + Superávit) / Patrimonio
	ENDEUDAMIENTO	Concentración a Corto Plazo	Pasivo Corriente / Pasivo Total
		Autonomía	Pasivo Total / Patrimonio
RECURSOS HUMANOS	EFICACIA	Índice de Eficacia	$\frac{\text{Producción Total Actual}}{\text{Producción Total Período Base}}$
	EFICIENCIA	Índice de Eficiencia	$\frac{\text{Insumos Totales Empleados}}{\text{Insumos Totales Período Base}}$
INDICADORES FINANCIEROS	DESEMPEÑO	Participación en Ventas	$\frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas Sector}} * 100$
		Crecimiento en Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas del Período Anterior - 1}}$
		Crecimiento en Utilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Utilidad Período Anterior - 1}}$
		Satisfacción de Clientes	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}} * 100$
		Deserción de Clientes	$\frac{\text{Clientes}}{\text{Clientes Período Anterior - 1}}$
	EFICACIA	Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$
		Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} * 100$
		Rentabilidad en Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$
		Renta / Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$
	PRODUCTIVIDAD	Eficiencia Administrativa	$\frac{\text{Gastos de Administración y Ventas}}{\text{Total Activos}} * 100$
	ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento Total	$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} * 100$

1.10 PLAN ANALÍTICO

1. CAPITULO I

PLAN DE TESIS

- 1.1. ANTECEDENTES
- 1.2. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA
- 1.3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA
- 1.4. DELIMITACIÓN DEL TEMA
 - 1.4.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL
 - 1.4.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL
- 1.5. OBJETIVOS
 - 1.5.1. OBJETIVO GENERA
 - 1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS
- 1.6. MARCO TEORICO
- 1.7. HIPÓTESIS
 - 1.7.1. HIPÓTESIS GENERAL
 - 1.7.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
- 1.8. METODOLOGÍA
 - 1.8.1. MÉTODO ANALÍTICO
- 1.9. VARIABLES E INDICADORES
- 1.10. PLAN ANALÍTICO
- 1.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

2. CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

- 2.1. INTRODUCCIÓN
- 2.2. ORGANIZACIÓN
- 2.3. ESTRUCTURA
- 2.4. PLANEACIÓN PROCESOS
- 2.5. PLANIFICACION ESTRATEGICA
 - 2.5.1. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
 - 2.5.2. ENFOQUE
- 2.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
 - 2.6.1. ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO
- 2.7. METODOLOGÍA
 - 2.7.1. ANÁLISIS MATRIZ FODA
 - 2.7.2. BALANCED SCORECARD
- 2.8. ANÁLISIS EXTERNO
- 2.9. ANÁLISIS INTERNO
- 2.10. FUERZAS DE PORTER
- 2.11. CONCLUSIONES

3. CAPITULO III

ESTRUCTURA FUNCIONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

- 3.1. RESEÑA HISTÓRICA
 - 3.1.1. SERVICIO Y SOPORTE TÉCNICO
- 3.2. ORGANIGRAMA
- 3.3. DESCRIPCIÓN POR ÁREAS DE TRABAJO
 - 3.3.1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
 - 3.3.2. PRESIDENCIA

- 3.3.3. GERENCIA GENERAL
- 3.3.4. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
- 3.3.5. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
- 3.3.6. DEPARTAMENTO DE VENTAS
- 3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA
 - 3.4.1. MISIÓN
 - 3.4.2. VISIÓN
 - 3.4.3. OBJETIVOS
- 3.5. RECURSOS FINANCIEROS
- 3.6. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL - ANÁLISIS FODA
 - 3.6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO
 - 3.6.2. ANÁLISIS INTERNO
- 3.7. ANALISIS FINANCIERO
 - 3.7.1. VENTAS AGROCONSULTORES AÑO 2008 MENSUALIZADA
 - 3.7.2. VENTAS AGROCONSULTORES AÑO 2009 MENSUALIZADA
 - 3.7.3. VENTAS AGROCONSULTORES AÑO 2010 MENSUALIZADA
 - 3.7.4. VENTAS AGROCONSULTORES ANULAES
 - 3.7.5. ANÁLISIS FINANCIERO
- 3.8. ÍNDICES FINANCIEROS
 - 3.8.1. INDICADORES DE LIQUIDEZ
 - 3.8.2. INDICADORES DE SOLVENCIA
 - 3.8.3. INDICADORES DE GESTIÓN

4. CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.3. MATRICES AXIOLÓGICAS

4.3.1. MATRIZ DE VALORES

4.3.2. MATRIZ DE PRINCIPIOS

4.4. MISIÓN

4.5. VISIÓN

4.6. OBJETIVOS

4.6.1. OBJETIVO GENERAL

4.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.7. ESTRATEGIAS

4.8. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.8.1. GRUPOS DIRECTOS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.10. DISEÑO ESTRATÉGICO DE AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

4.10.1. PLANEACIÓN TÁCTICA

4.10.2. PLANEACIÓN OPERATIVA

4.11. PROPUESTA GENERAL AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

4.11.1. PROYECTOS A CORTO PLAZO

4.11.2. PROPUESTA PROYECTO A LARGO PLAZO

4.12. PROYECCIONES FINANCIERAS

4.12.1. VENTAS ACTUALES

- 4.12.2. ESTADO DE PERDIDAS GANANCIAS PROYECTADO
- 4.12.3. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
- 4.12.4. PROYECCIÓN DE VENTAS
- 4.12.5. PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN
- 4.12.6. PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTA
- 4.12.7. PRESUPUESTO GASTOS (ADMINISTRATIVO, VENTAS, FINANCIEROS) Y COSTO DE VENTAS
- 4.13. CADENA DE VALOR
- 4.14. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑADO PARA LA EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.
 - 4.14.1. CUADRO DE FACTORES CLAVES
 - 4.14.2. MAPAESTRATÉGICO
 - CONCLUSIONES
 - RECOMENDACIONES
 - ANEXOS
 - BIBLIOGRAFÍA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

1.11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

X. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																														
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE REALIZACION DE TESIS																																														
<div><div></div><div>MES</div><div>ACTIVIDADES</div></div>	2010																2011																													
	OCT.				NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.													
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4										
1. Desarrollo de el Plan de Tesis																																														
2. Corrección Plan de Tesis																																														
3. Desarrollo Capitulo I																																														
4. Corrección Capítulo I																																														
5. Desarrollo Capitulo II																																														
6. Corrección Capítulo II																																														
7. Desarrollo Capítulo III																																														
8. Corrección Capítulo III																																														
9. Desarrollo Capítulo IV																																														
10. Corrección Capítulo IV																																														
11. Desarrollo Capitulo V																																														
12. Corrección Capítulo V																																														
13. Desarrollo Capitulo VI																																														
14. Corrección Capitulo VI																																														
15. Informe Conclusión de Tesis																																														
16. Edición de la Tesis																																														
17. Informe profesores Tribunal Calificador																																														
18. Grado, Defensa Oral																																														

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

Bibliografía

http://www.elnuevoempresario.com/noticia_1566_el-sector-agricola-recibe-historico-apoyo-del-gobierno-nacional-del-ecuador.php

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.shtml>

<http://www.definicion.org/costo-de-produccion>

http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado

<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

http://link.com.ec/planeacion.htm?gclid=CPiltNb1_aUCFYde7AodXBOqow

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 INTRODUCCIÓN

El no contar con un adecuado proceso de planificación estratégica, ha hecho que las organizaciones trabajen sin estándares de proceso, es decir que los que conforman la organización no tengan lineamientos del porque están en la empresa y cuáles son sus metas y objetivos a desempeñar dentro de la organización.

Uno de los propósitos de la implementación de la planificación estratégica en el campo financiero, es la optimización de los recursos materiales, humanos, económicos y financieros, con lo cual, lo que se quiere lograr es llevar a la empresa a estándares donde se reduce el costo, gasto y tiempo, y aumentan los índices de rentabilidad.

Para lo cual analizaremos a la empresa Agroconsultores Cía. Ltda. Donde nos encaminamos al estudio de los factores antes mencionados, para poder de esta manera descubrir donde está fallando la organización y que se debe mejorar y reorganizar, para de esta forma establecer manuales de procedimientos y políticas de control en las actividades que desarrollan los participantes dentro de la organización.

Además otro patrón importante dentro de este tema, es el de hacer partícipe el personal de la empresa, de hacia dónde se quiere llegar como organización y cuál es la misión, visión y los objetivos que se quieren alcanzar.

2.2 ORGANIZACIÓN

La función de organización está integrada por el conjunto de actividades de gestión relacionadas con la estructura. La organización como estructura precisa de una serie de acciones encaminadas a su diseño, que siempre será específico en función del tipo de trabajo realizado, del tipo de dirección ejercida por quien ostenta el poder en la organización y de la funcionalidad que queremos dar a nuestra organización, lo que implicará tener en cuenta el grado de centralización o

descentralización, los tramos de control, las unidades de mando, la coordinación y, en definitiva, el diseño y evaluación de los puestos de trabajo.

Desde el punto de vista de la gestión estratégica, dejando al margen la cuestión de si la estrategia sigue a la estructura, o por el contrario, es ésta última la que debe adaptarse, lo cierto es que si aceptamos el vigente paradigma (estructura-conducta-resultados) nos vamos a ver obligados a estudiar detenidamente cuál es el diseño organizativo imperante en nuestra organización, sus posibilidades de cambio o adaptación y sobre todo la virtualidad de aquél para soportar una acción estratégica diferente a la reinante en el momento actual.

La organización nos interesa en el análisis interno en la medida en que está encaminada a lograr, básicamente, la coordinación de esfuerzos para la consecución de una determinada tarea. Organizar implica determinar quién hace cada cosa y cuál es la relación jerárquica entre los distintos participantes en la empresa.

Una organización que no cuente con una estructura organizativa sólida y con una definición de tareas, responsabilidades y jerarquías clara está encaminada a tener problemas.¹

La organización funciona como núcleo alrededor del cual se unifican los esfuerzos de los individuos para el logro de los objetivos y metas programadas.

El trabajo, para el cual se crea la organización, es determinado por la planeación y de aquel se derivan las actividades y las bases que permiten fijar los esfuerzos organizativos, así como la división de los trabajos específicos y asignados a cada unidad organizativa y a los individuos que la conforman; las personas que componen la organización son valoradas por su capacidad, experiencia y comportamiento, por éstas cualidades personales se determina quién debe ejecutar específicamente los trabajos de una organización fijando las líneas de mando, las responsabilidades y las obligaciones, en forma clara y definida.

La justa asignación del sitio de trabajo, para cada individuo, constituye el ambiente necesario para la óptima realización de las labores: esto incluye los medios físicos relativos a la ubicación del trabajo, los suministros y materiales, la planta y equipo, los muebles, el alumbrado.

Los pasos esenciales para incorporar los elementos tangibles de la organización:

a).- Enterarse los objetivos y metas de la organización.

¹Dirección Estratégica, Garrido Puj, Santiago, primera edición, editorial Mc Graw Hill

- b).- Adecuar la división de trabajo de acuerdo con las necesidades de especialización, economía y control.
- c).- Juntar las actividades en unidades prácticas fundamentales en su similitud, importancia y naturaleza de sus operaciones.
- d).- Determinar las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad.
- e).- Seleccionar y asignar personal idóneo para cada puesto y de acuerdo con la naturaleza de cada trabajo.
- f).- Comunicación por escrito, a cada uno de los individuos de la organización, sobre las actividades asignadas y la forma de su ejecución, así los aspectos interrelacionados con las demás áreas de la organización.

En resumen la organización adecuada posibilita llevar a la práctica los objetivos y metas de la planeación.²

Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos deben ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, divisiones del trabajo, comunicaciones, motivación, liderazgo y logro de objetivo.

Los gerentes se preocupan por hallar la fórmula para organizar el normal funcionamiento de sus empresas, sobre todo a largo plazo y aunque no tengan dentro de su estructura un departamento especializado en gestión estratégica, están solucionando, con sus decisiones, un problema de estrategia.

La eficiencia de las actividades en las organizaciones depende de la capacidad técnica, administrativa y humana de sus integrantes. Las actividades más comunes de las organizaciones son: producción, finanzas, mercadeo, ventas, servicio, talento humano, desarrollo y responsabilidad social.

Se considera el entorno como el medio ambiente externo que rodea a la organización y hace referencia a los aspectos políticos, legales, ambientales, económicos, culturales, éticos, tecnológicos, sociales.

² Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Primera Edición 1981, C.P.A. Nelson Dávila Arcentales.

CARACTERÍSTICAS

- Tienen la capacidad de aprender y disponer de una estructura interna de poder y control.
- Desarrollan una cultura propia integrada por valores, creencias, normas, ritos, ideas, y clima organizacional.
- Son dinámicas, crecen, cambian, se reproducen, e deterioran, progresan y a veces mueren.
- Son conflictivas, generan reacciones de poder, negociación, celos profesionales, intereses diversos y decisiones encontradas.
- Sistemas abiertos que se relacionan constantemente con el entorno económico, social, cultural y político.³

2.3 ESTRUCTURA

Estructura que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas mediante una definición de vínculos formales entre personas y departamentos estableciendo línea de autoridad y comunicación.

La estructura de una organización está formada por relaciones relativamente estables y fijas entre puestos y grupos de trabajo. Su objetivo fundamental es influir en el comportamiento de personas y grupos de modo que el rendimiento de la organización sea eficaz. De esto se desprende que la estructura se define en función de los objetivos que persigue una empresa.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Principios de una organización:

- Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

³ Gestión Estratégica Organizacional, segunda edición, 2008; Prieto Herrera Jorge Eliécer

- Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.⁴

El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario de un grupo para alcanzar el objetivo principal.

La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existente entre los cargos de una organización; además define formalmente como se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización, según Chandler, el diseño de la estructura debe responder a la estrategia, de lo contrario la organización operara de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de los objetivos; La estructura establece límites a la definición de estrategias, ya que la organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone.⁵

Clima Organizacional.-El concepto de clima organizacional, se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación.

La relación de los empleados con la organización, contemplan las generadas por la estructura formal, también las relaciones interpersonales e intergrupales; puede afirmarse que los patrones de comportamiento de las personas son el resultado de valores, normas, pautas propias de la estructura organizacional, las condiciones que se establecen en las interacciones.

Así, los sistemas cultural, social y de personalidad, deben tener en cuenta cuando se habla de cultura organizacional, pues inciden en el vínculo entre la estructura y el individuo dentro de la empresa.

Clima organizacional en sus diversas versiones, debe contener aspectos psicosociales, tales como:

- Conocimiento de los objetivos
- Compromiso hacia las metas
- Conformidad frente al liderazgo institucional
- Motivación y satisfacción en el trabajo
- Calidad en las relaciones interpersonales

⁴ Teoría de la Administración un enfoque Alternativo ED. MC GRAW HILL

⁵ Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando Integral, Primera Edición 2006, Francés Antonio

- Participación en la toma de decisiones
- Flujo efectivo de la comunicación
- Amor al trabajo con significado
- Organización del trabajo
- Recompensa del trabajo
- Apoyo a la supervisión Funcional
- Ayuda a los compañeros
- Trabajo en equipo
- Sinergia Organizacional.⁶

2.4 PLANEACIÓN PROCESOS

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

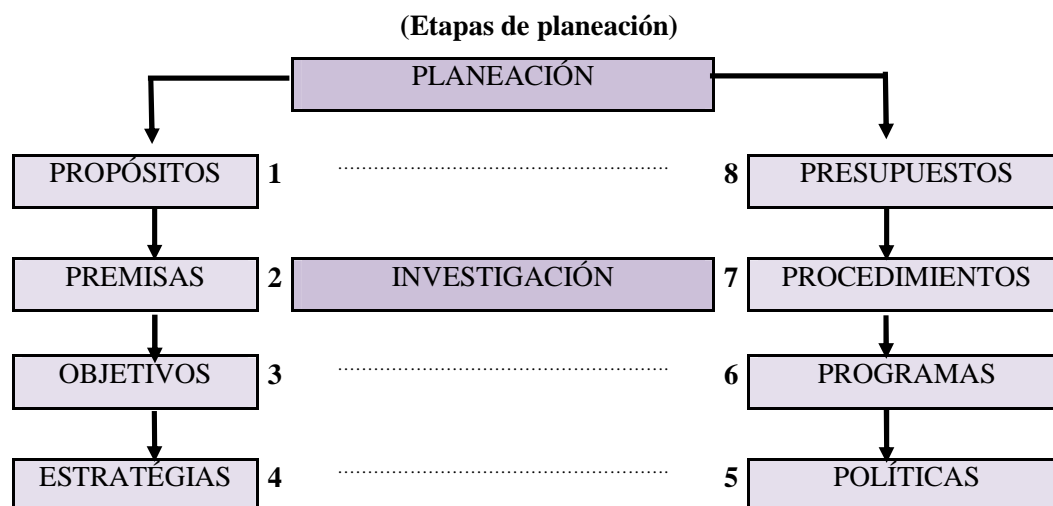
- a) Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
- d) Son semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Dentro del proceso de planeación por procesos, se encuentran criterios de autores como son Goodstein, Nolan y Pfeiffer los cuales definen la Planeación para planear, los cuales buscan primero

⁶ Gestión Estratégica Organizacional; Segunda Edición 2008, Prieto Herrera Jorge Eliécer

identificar a los miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno donde están ubicados el modelo de proceso a utilizar y los factores para una estrategia exitosa.⁷

Cuadro 1: Planeación Procesos



2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización; Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada; es decir es el proceso de relacionar la metas de la empresa.

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

⁷ Planeación Estratégica Aplicada Capítulo 5; Leonard D. Goodstein; Timothy M. Nolan; J. William Pfeiffer.

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
5. Su parámetro es la eficiencia.
6. Prioriza la eficacia.
7. Se orienta al largo plazo.
8. Orientada externamente: Requiere capacidad analítica del entorno.
9. Capacidad empática.
10. Busca la sostenibilidad.

La planificación estratégica es el proceso que se utiliza para:

- Diagnosticar los entornos interno y externo de la organización
- Decidir cuál será su misión y visión
- Plantear sus metas globales
- Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará
- Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

El proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.⁸

Se puede decir que planificación es el desarrollo sistemático de programas de acción, para lograr objetivos convenidos, mediante el proceso de analizar, evaluar, y seleccionar, entre alternativas viables.⁹

La estrategia, como disciplina académica, aparece en el campo de la organización de empresa en los años cincuenta y es una consecuencia del traslado al campo de las grandes empresas de algunos de los principios de planificación del desarrollo previamente utilizados por los planificadores gubernamentales en los niveles macroeconómicos. El nacimiento de las grandes corporaciones por

⁸ Administración un enfoque basado en competencias; Don Hellriegel; Susan E. Jakson; John W. Slocum, Jr; 11va Edición.

⁹ David, Fred; Administración Estratégica, Pearson, 2009.

una parte y la necesidad de herramientas para la coordinación que abarcan periodos superiores a un año (ejemplo, en el campo de las inversiones) tuvieron como consecuencia la búsqueda de herramientas de planificación a largo plazo encaminadas a lograr la coordinación y coherencia de los objetivos de las organizaciones a largo plazo.

La planificación estratégica implica una síntesis que a su vez supone intuición y es a la vez una técnica y un arte en el que el estratega o actor debe saber decidir y negociar de una forma dinámica manejando la incertidumbre, la ambigüedad y las posibilidades de negociación.¹⁰

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y Amenazas que surgen en el futuro y proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las Amenazas; Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Profesionales en el tema de Planificación estratégica como son Goodstein, Nolan y Pfeiffer definen que la planificación se basa en los siguientes aspectos:

- 1) La Planeación Estratégica Aplicada se encuentra enfocada en el futuro.
- 2) Está impulsada por el liderazgo y no por un líder.
- 3) Proporciona un alto nivel de involucramiento organizacional.
- 4) Produce un plan totalmente comprendido y aceptado por todos en la organización.
- 5) Genera un plan completo y muy detallado.
- 6) Es un modelo que se puede aplicar de manera rigurosa.
- 7) Proporciona la energía necesaria para poder impulsar las transformaciones.

La planificación estratégica es el proceso que se utiliza para:

- Diagnosticar los entornos interno y externo de la organización
- Decidir cuál será su misión y visión
- Plantear sus metas globales
- Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará
- Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

¹⁰ Dirección Estratégica, Santiago Garrido Puj; 1era Edición, Editorial Mc Graw Hill

El proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.¹¹

En resumen definimos a la planificación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”, ésta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento.¹²

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, así mismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se busca.

Es una actitud, una forma de vida, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección.

2.5.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Identificar los problemas y las oportunidades que existen. El reconocimiento de los problemas y las oportunidades representa uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica.
- Fijación de metas (objetivos).
- Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones
- Escoger la mejor solución. Esto ocurre cuando se conoce los objetivos de la empresa.

¹¹ Administración un enfoque basado en competencias; Don Hellriegel; Susan E. Jakson; John W. Slocum, Jr; 11va Edición.

¹² Planeación Estratégica Aplicada 2; Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer.

- Tener procedimientos de control. Esto sirve para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución¹³

2.5.2 ENFOQUE

El término enfoque es la manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, entre otros, considerarán un determinado punto en cuestión, asunto o problema, en términos de una negociación, es decir, sería algo así como el plan que se desplegarán y cómo lo llevarán a cabo para lograr que ese asunto que requiere resolución llegue a buen puerto, a tener un final feliz.¹⁴

Hofer Ch. y Schendel D. Sugirieron un nuevo enfoque: la “administración estratégica”, basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito sólo si el logro de los “objetivos” se agrega a las “políticas” y a la estrategia como uno de los factores clave en el proceso de la administración estratégica.

Estos autores se centran en cuatro aspectos cruciales de la administración Estratégica, que son:

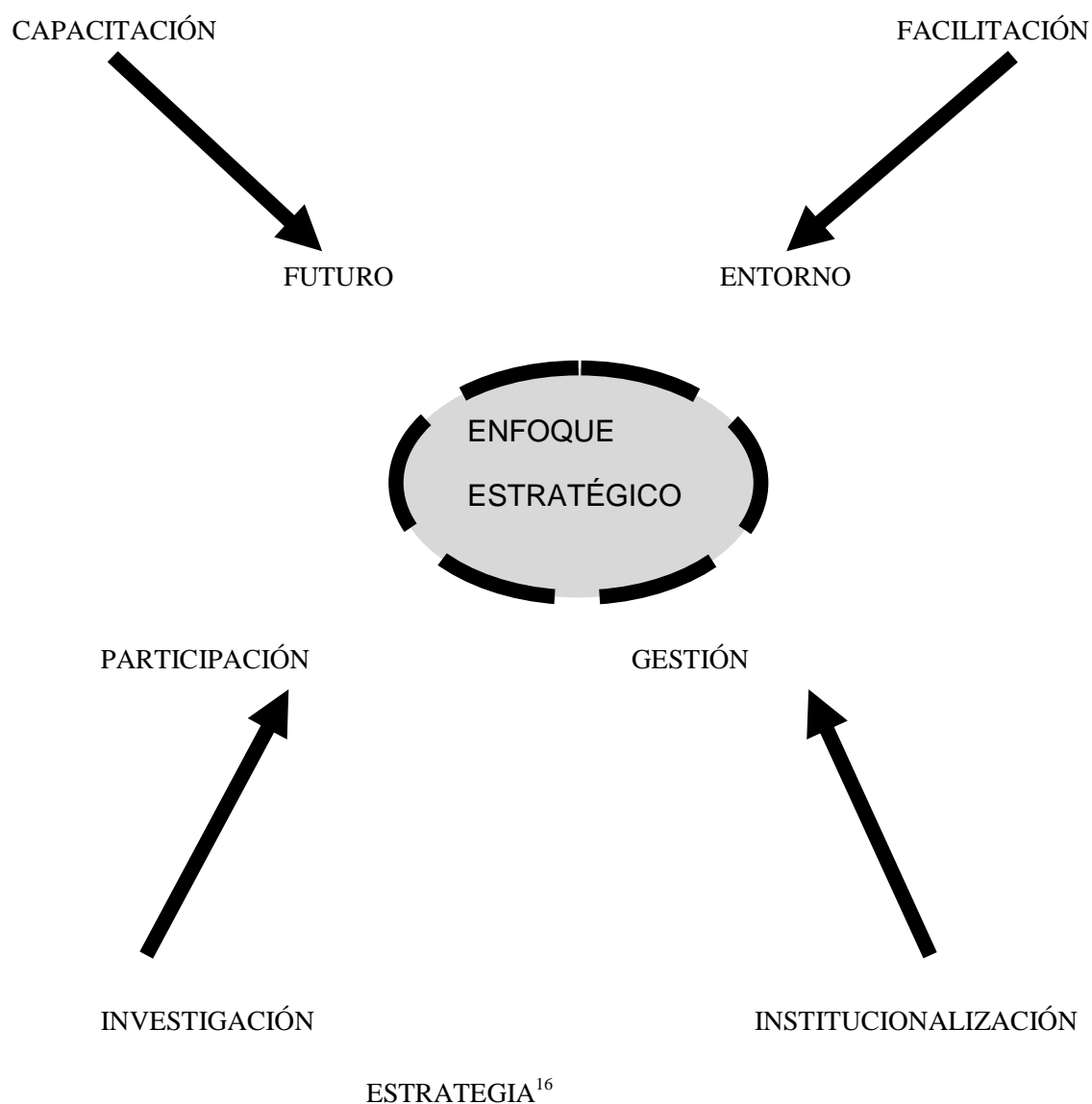
- El establecimiento de objetivos
- La actividad de la formulación de la estrategia
- La implantación de la estrategia
- Cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados.

Los factores clave son los procesos “políticos” y las reacciones individuales internas de la organización que pueden forzar la revisión de la estrategia. La actividad final, el control estratégico, proporciona a los administradores una retroalimentación negativa que puede por supuesto, afectar un nuevo proceso de planeación estratégico.¹⁵

¹³ Planeación Financiera Estratégica, primera edición 2008; Alfonso L., Ortega Castro

¹⁴<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>

¹⁵ Planeación Financiera Estratégica, Primera edición 2008; Alfonso L. Ortega Castro



¹⁶ Gestión Estratégica del Cambio Institucional; Miguel E. Andrade

Cuadro 2: Gestión Estratégica



17

2.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La misión del Direccionamiento es facilitar a través de: (el desarrollo de una estrategia de excelencia en el servicio, la interiorización de valores, la formación de líderes omega, el desarrollo de la conciencia de calidad y los equipos de trabajo de alto desempeño), la construcción de un conjunto coherente de afecto, pensamiento, lenguaje y acciones compartidas y validadas por el equipo humano de la organización que se manifiesten en la gerencia del día a día, logrando el desarrollo integral del talento humano, la satisfacción de los usuarios y la productividad a través de un servicio con valor agregado y calidez humana.¹⁷

El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de **LA REALIDAD** y en la

¹⁷ Sánchez, Alfonso; Cantú, Humberto; El Plan de Negocios del Emprendedor Mc. Graw Hill.

¹⁸ http://www.mariogranados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=81

reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa
- b) La Estrategia de Mercadeo
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

El direccionamiento estratégico abarca la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y estrategias.

2.6.1 ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO

- a) Mostrar con claridad cuáles son los efectos e impactos que pretende alcanzar la gerencia en forma conjunta con los demás departamentos. (Orientando a resultados)
- b) Mostrar correlación entre las competencias, el diagnostico, la visión, la misión, los objetivos, las metas por alcanzar, y los recursos.
- c) Identificar, cuantificar y proponer acciones para solucionar los problemas prioritarios que afronta la entidad territorial, y tomar ventaja de los potenciales y oportunidades.¹⁹

2.7 METODOLOGÍA

Para la planificación y evaluación estratégica se aplicara dos métodos fuertes como son el Análisis de la matriz FODA, y sus derivados y el Balanced Scorecard.

2.7.1 ANÁLISIS MATRIZ FODA

El FODA es principalmente un instrumento de análisis organizacional; es importante analizar las Fortalezas y Debilidades, así como también las Oportunidades y Amenazas del entorno para delimitar las estrategias.

Dentro de la metodología a utilizar en el proceso de planificación estratégica se aplicará el análisis de la matriz FODA la cual tiene las siguientes definiciones.

¹⁹<http://www.buenastareas.com/ensayos/Direccionamiento-Estrategico/167412.html>

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA se deriva de cuatro palabras que quieren decir, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, explicamos cada una de estas y decimos que:

- Fortalezas, Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y esta es una de las principales herramientas con la que se hace frente a la competencia, donde se analizan Recursos, capacidades y habilidades que posee una organización o individuo.
- Oportunidades, Son aquellos puntos favorables para la organización los cuales se analizan para saber cómo explotarlos y obtener buenos resultados frente a la competencia.
- Debilidades, Estos son factores desfavorables para la organización o individuos, pero que dejan una huella para convertirse luego en Fortaleza.
- Amenaza, Es un factor de alerta para una organización que incluso puede atentar con la permanencia de la misma, pero que ayuda a la misma para estar preparada y a su vez generar medidas de prevención y contingencias cuando estas se presenten.

Luego de determinar que quieren decir o significan cada uno de estos términos lo que se analizara es la matriz DOFA, es decir las Debilidades versus las Oportunidades, y las Fortalezas versus las Amenazas.

En conclusión se puede decir que el FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.²⁰

El FODA es un instrumento de análisis organizacional y así lo usamos, una vez elaborado nuestra visión de futuro, es importante analizar las Fortalezas y Debilidades de los actores claves, como las Oportunidades y Amenazas del entorno, para delimitar algunas estrategias.²¹

Una debilidad que no se corrige a tiempo, se convierte en una amenaza, bajas de ventas, devoluciones de mercancías, etc. En cambio una oportunidad que se aprovecha, se convierte en la fuerza de la empresa.²²

²⁰ www.rppnet.com.ar/foda.htm

²¹ Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a los Gobiernos Locales; GerritBurgoval, Juan Carlos Cuellar

Cuadro 3: Ilustrativo FODA

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
I N T E R N O	Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos.	Eventos, Hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa.	E X T E R N O
	FORTALEZAS Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos.	AMENAZAS Eventos, Hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer.	

Cuadro 4: Ilustrativo Estrategias FODA

MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
Debilidades	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

En este cuadro se presenta la matriz DOFA es decir las debilidades versus las oportunidades y las Fortalezas versus las Amenazas, donde se observa que una fortaleza crea una oportunidad y estas son estrategias ofensivas para la organización o personas, pero también una fortaleza crea una amenaza para mi contraparte en este caso la competencia, es decir estas crean estrategias reactivas para la organización, pero también se puede ver en el cuadro que una debilidad crea oportunidades tanto para la organización como para la competencia y estas se las conoce como estrategias adaptativas, pero también se ve que las debilidades crean amenazas y estas a su vez crean

²² Diagnostico Financiero Integral; José Luis Sánchez Venegas

estrategias defensivas de contra y parte, donde se ve en el cuadro que las debilidades y amenazas dentro de una estrategias tienen que ser bien estudiadas.²³

La matriz DOFA trabaja en dos partes dentro de una organización y esta es la interna como la externa;

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización o negocio, aspectos sobre los cuales se debe tener algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización o negocio en el mercado seleccionado, aquí lo que se quiere lograr es aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar al máximo o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Cuadro 5: Ilustrativo Análisis FODA

		FORTLEZAS		DEBILIDADES
	1	Hacer lista	1	Hacer lista de
	2	de fortalezas	2	debilidades
	3		3	
	4		4	
	5		5	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS D.O.
1				
2				
3	Hacer lista de	Usar la fortalezas para		Vencer la debilidades
4	oportunidades	aprovechar las		aprovechando las
5		oportunidades		oportunidades
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F.A.		ESTRATEGIAS D.A.
1				
2				
3	Hacer lista de	Usar las fortalezas		Reducir al mínimo
4	Amenazas	para evitar las amenazas		las debilidades y
5				evitar las amenazas

24

²³ Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral, Primera Edición 2006; Francés Antonio

²⁴ Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral, Primera Edición 2006; Antonio Francés

Análisis del cuadro.- Este cuadro nos indica como las Oportunidades están ligadas a las fortalezas y debilidades y si la organización tiene y utiliza bien las fortalezas crea buenas oportunidades en el mercado, de igual manera al usar bien las oportunidades que tiene la organización hará que las debilidades de la misma sean vencidas y se conviertan en fortalezas, también se observa en el cuadro que si la organización cuenta con buenas fortalezas se disminuirán las amenazas y más bien se convertirán en amenazas para la competencia, y al reducir al mínimo las debilidades se logrará evitar las amenazas de la contraparte y más bien lo que se quiere lograr es que las debilidades se conviertan en fortalezas y oportunidades para la organización pero a su vez las estrategias bien estructuradas se conviertan en amenazas para los competidores.

En cuanto a la metodología FODA donde se va hacer fuerza es en:

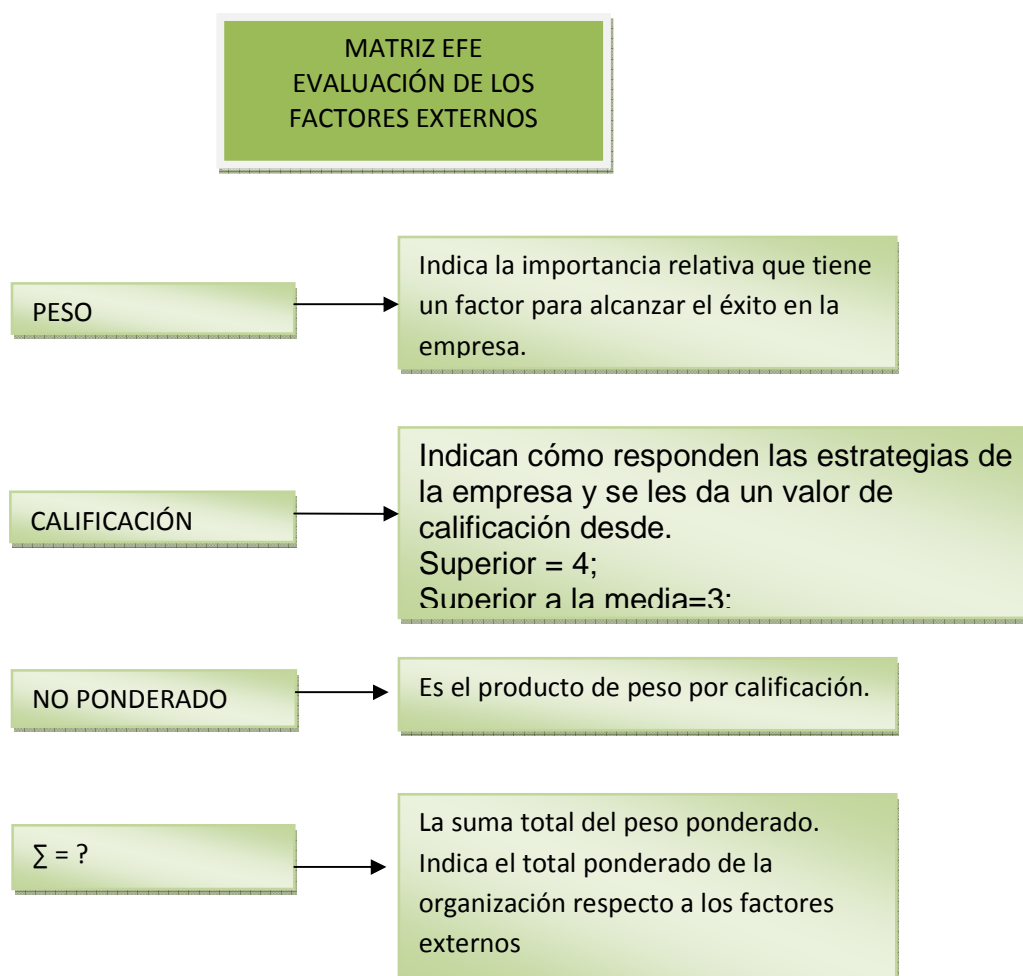
- Inteligencia sobre la competencia.
 - Se refiere a la información sobre los competidores
 - A mayor información mayor probabilidad de formular estrategias eficaces.
 - Debilidades de los competidores oportunidad
 - Fortalezas de los competidores amenazas
- Programa de Inteligencia
 - Proporcionar un entendimiento general sobre la industria y sus competidores.
 - Identificar áreas en la cual los competidores son vulnerables y determinar el impacto que las acciones estratégicas tendrían en los competidores.
 - Determinar las posibles medidas que podría tomar un competidor y que pondría en peligro la posición que tiene una empresa en el mercado.

En lo que respecta a los programas de inteligencia para poder sustentar y respaldar la matriz FODA se acudirán a fuentes de información como son:

- Índices
- Boletines
- Publicaciones y revistas.

Para poder medir como responden las estrategias en la empresa se utilizará la Matriz EFE conocida como Evaluación de Factores Externos, Matriz EFI conocida como Evaluación de los factores Internos y la Matriz MPC Matriz del perfil competitivo.

Cuadro 6: Ilustrativo Matriz EFE



La matriz de Evaluación de los factores externos (EFE), tiene la función de identificar y calificar las Oportunidades y Amenazas, con el propósito de darle un peso a cada factor y determinar escalas y ponderaciones.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

Esta matriz cumple con índices de calificación y se puede decir que cuando un índice total es mayor a 2,54 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el medio ambiente de manera adecuada utilizando las oportunidades para enfrenar las amenazas.²⁵

Cuadro 7: Ilustrativo Matriz EFI

MATRIZ	ESCALA INTERMEDIA	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES	-----			
-----	-----			
-----	-----			
AMENAZAS				
-----	-----			
-----	-----			
TOTAL	Σ			
CALIFICAR ENTRE 1 Y 4	4= FORTALEZA MAYOR 3= FORTALEZA MENOR 2= DEBILIDAD MENOR 1= DEBILIDAD MAYOR			

MATRIZ EFI
EVALUACIÓN DE LOS
FACTORES INTERNOS

La matriz EFI, o evaluación de los factores internos se encarga de analizar a los dos grupos del FODA, pero esta hace relación a las fortalezas y debilidades, y dentro de una organización se la considera a esta como uno de los factores más importantes de una organización ya que esta está ligado a los factores productivos.

Para la evaluación y cálculos ponderados se la realiza de la misma forma que se analiza la evolución de los factores externos es decir mediante una calificación y peso para determinar donde se debe hacer mayor fuerza para establecer una estrategia y toma de decisión.²⁶

²⁵ DAVID, Fred, Conceptos de Administración estratégica. México PEARSON EDUCATION, 2003, Traducido de la 9ª ed.

Cuadro 8: Ilustrativo Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ	ESCALA INTERMEDIA	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS	-----			
-----	-----			
-----	-----			
DEBILIDADES				
-----	-----			
-----	-----			
TOTAL	Σ			
CALIFICAR ENTRE 1 Y 4	4= FORTALEZA MAYOR 3= FORTALEZA MENOR 2= DEBILIDAD MENOR 1= DEBILIDAD MAYOR			

Matriz del perfil competitivo.

Este método permite identificar a los principales competidores de la empresa así como sus fuerzas y debilidades particulares.

Incluyen cuestiones internas y externas.

Los factores críticos para el éxito son más amplios.

Estos no se agrupan en oportunidades y amenazas.

²⁶ DAVID, Fred, Conceptos de Administración estratégica. México PEARSON EDUCATION, 2003, Traducido de la 9ª ed.

2.7.2 BALANCED SCORECARD

El modelo del Balanced Score Card es un proceso que permite que una organización conozca y comprenda más a fondo sus decisiones estratégicas considerando la función de las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje/crecimiento.

Algunas organizaciones líderes han adoptado la versión del Balance Score Card para proporcionar una perspectiva más amplia de los factores, los asuntos y metas que se consideran para la planeación y toma de decisiones.

El modelo toma en cuenta medidas financieras y extra financieras, mejoras internas, resultados pasados y requerimientos permanentes como indicadores de desempeño futuro. Este modelo pretende medir y proporcionar retroalimentación a la gerencia para que pueda implementar las metas y estrategias globales. El modelo plantea que la organización sólo podrá alcanzar la excelencia y la calidad a largo plazo si adopta un enfoque amplio, en lugar de concentrarse sólo en lo financiero. También está orientado hacia el futuro y no es una revisión del desempeño pasado, como suele ocurrir con los reportes financieros tradicionales, como el estado de resultados o el balance general. El giro hacia una economía de los servicios y el conocimiento ha incrementado el interés por los intangibles que son tan importantes para la efectividad organizacional.

Este modelo requiere que los gerentes vean la planeación y toma de decisiones de sus organizaciones desde cuatro perspectivas.

La visión y las estrategias son el centro del modelo; ésta fase a diferencia de los sistemas tradicionales de medición del desempeño, que colocan los controles financieros en el centro de su proceso para toma de decisiones, el Balance Score Card empieza por la visión y las estrategias de la organización. El objetivo es ligar entre sí y balancear las metas y las medidas correspondientes de cada una de las perspectivas.

- Perspectiva financiera.- se refiere a la rentabilidad, ingresos, crecimiento, valor de mercado de la empresa, rendimiento sobre la inversión con relación a lo mejor de la industria, grado de observancia de las leyes y reglamentos que rigen los reportes financieros, utilización de los activos.
- Perspectiva de clientes.- cumplir y superar las expectativas del servicio y calidad del producto, fama de confiabilidad, lealtad representada por clientes que repiten sus compras,

- Perspectiva interna.- mejora de la eficiencia y calidad, uso de tecnologías de producción mejoradas, utilización de reglas y procedimientos adecuados, tasa de defectos/errores de los empleados, récord de seguridad, patrón de adhesión a prácticas y comportamientos éticos.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.- Capital humano, (Habilidades y competencias de los empleados, creatividad, capacitación, etc.), capital de información, (acceso a la información y capacidades para la administración del conocimiento), y capital organizacional, la capacidad para cambiar y sostener el éxito.

La perspectiva financiera de una organización es fundamental para su supervivencia y éxito. Sin embargo, un énfasis excesivo en el desempeño financiero durante la planeación y toma de decisiones tiene dos limitaciones fundamentales. En primer término las cifras financieras son históricas. Estas no nos señalan de lo que ha ocurrido en el pasado, pero tal vez nos mencionen lo que está ocurriendo en el presente, y quizá no sean buenos indicadores en el futuro.

En segundo, es común que el valor de mercado presente de una organización exceda al valor reportado de sus activos en libros.

Cabe decir que los activos intangibles representan el exceso de valor. Los reportes financieros normales no miden el valor de los activos intangibles, por ejemplo, empleados, patentes, lealtad de los clientes; y sin embargo son vitales para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

El modelo Balanced Score Card nos ayuda a alinear las metas y las medidas fundamentales del desempeño con la estrategia en todos los niveles de una organización, proporciona a la gerencia un panorama comprensivo de las operaciones de la empresa, facilita la comunicación y la comprensión de las metas y estrategias de negocio en todos los niveles de una organización, y fomenta la retroalimentación estratégica y el aprendizaje.²⁷

Lo que se quiere lograr con la herramienta de control del Balance Score Card es tener alertas de aviso cuando alguna de las estrategias no se están cumpliendo, y de tal manera poder establecer medidas correctivas si fueran necesarias.

2.8 ANÁLISIS EXTERNO

Se analiza con detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden repercutir en forma positiva o negativa en el desarrollo presente o futuro de la empresa. Por

²⁷ Administración un enfoque basado en competencias; Don Hellriegel; Susan E. Jakson; John W. Slocum, Jr; 11va Edición.

efectos académicos y de profundidad del análisis se recomienda separar los aspectos súper estructurales de los que corresponden al entorno específico del sector industrial.

El examen de la atmosfera ambiental y del entorno específico es parte de un todo; sin embargo, se propone una metodología que de manera analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, las cuales a su vez contienen componentes interconectados e interrelacionados.

Los beneficios del análisis del entorno:

- Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que en el nivel macro influyendo afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.
- Analizar el grado y la naturaleza de la influencia.
- Hacer pronósticos sobre las posibles implicaciones en el desarrollo de la empresa.

El análisis de la atmosfera ambiental y del entorno específico se realiza de manera simultánea en las dimensiones de espacio y tiempo. Se trata de enfocar cual es la situación actual del entorno y cómo podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las posibles consecuencias para la empresa que se puedan deducir de dicho análisis.

Todas las organizaciones operan en un macro ambiente, el cual está definido por los elementos más generales del ambiente externo que potencialmente pueden influir en las decisiones estratégicas. Aunque un equipo de altos ejecutivos puede tener fortalezas internas e ideas únicas acerca de sus metas, todavía debe considerar factores externos antes de tomar acción alguna.

En el ambiente externo se considera:

- a) Leyes y políticas
- b) Economía
- c) Tecnología

Leyes y Regulación

Las políticas del gobierno imponen limitaciones estratégicas y proporcionan oportunidades. El gobierno puede influir en las oportunidades de negocio a través de leyes fiscales, políticas económicas y reglamentos para el comercio internacional.

El gobierno puede ofrecer oportunidades estratégicas. Por ejemplo, en la sección “preparación del escenario”, vimos que Boeing y otros contratistas aeroespaciales tuvieron que reajustar sus estrategias ante los recortes en el presupuesto de defensa.

Economía

Aunque la mayor parte de los estadounidenses solía pensar en términos de la economía de ese país, el ambiente económico se origina a través de interconexiones complejas entre la economía de diferentes países. Los analistas del wall comienzan su día de trabajo pensando no solo es lo que sucedió el día anterior en el Dow Jones, sino también en la manera en que se comportaron las bolsas de Londres y de Tokio en el transcurso de la noche. El crecimiento y las recesiones ocurren tanto mundial como localmente.

El entorno económico afecta de manera notable la capacidad de las compañías para funcionar en forma eficaz e influye en sus selecciones estratégicas. Las tasas de interés y de inflación influyen en la disponibilidad y en el costo del capital, en la capacidad para expandirse, en los precios, en los costos y en la demanda de los consumidores de los productos.

Las tasas de desempleo afectan la disponibilidad de la mano de obra y los salarios que la compañía debe pagar, así como la demanda de productos.

Tecnología

En la actualidad, una compañía no puede tener éxito si no incorpora a su estrategia las asombrosas tecnologías que existen y las que continúan evolucionando, los adelantos tecnológicos crean productos nuevos avanzadas técnicas de producción y mejores maneras de administrar y de comunicarse. Además, a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan nuevas industrias, mercados y nichos competitivos. Por ejemplo, el advenimiento de las computadoras ha creado una industria inmensa.

Los primeros que ingresaron a la biotecnología están tratando de establecer posiciones dominantes, mientras que los que se incorporaron más tarde trabajan en los adelantos tecnológicos que les otorgaran un nicho competitivo.

Las nuevas tecnologías también proporcionan también nuevas técnicas de producción. En la manufactura, complicados robots realizan trabajos sin cansarse, sin necesidad de vacaciones o fines de semana libres y sin exigir incrementos salariales.

Las nuevas tecnologías también permiten formas nuevas de administrar y de comunicarse; los sistemas computarizados de información administrativa permiten disponer de la información requerida cuando se necesita; las computadoras supervisan la productividad y advierten las deficiencias en el desempeño.

Las telecomunicaciones permiten que las conferencias se realicen sin exigir a las personas que viajen al lugar. Como podemos observar, los adelantos tecnológicos originan innovaciones en los negocios.²⁸

Cuadro 9: Ilustrativo El Ambiente Externo



29

²⁸ Administración una Ventaja Competitiva; Thomas S. Bateman; Scott A. Snell; 4ta Edición; editorial Mc Graw Hill

2.9 ANÁLISIS INTERNO

El primer punto en el análisis interno se refiere a los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones?; el verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo.

Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar para ajustarse a la etapa de negocios y la estrategia que se requiera emprender. El énfasis reciente del empresario interno dentro de la corporación, responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos se le encarga a una persona con espíritu empresarial más que tecnológico o gerencial.

La estrategia actual, la manera en que la organización dispone de sus recursos estratégicos (fondos y capacidad ejecutiva y técnica), implica una definición del negocio en el momento del análisis.³⁰

Toda organización, al iniciar la planificación de la imagen corporativa debe tener claro qué es, qué hace y como lo hace; es decir, debe realizar un análisis interno de la organización, con el análisis interno se busca un doble propósito:

Definir la identidad corporativa de la organización.

La comunicación de la identidad corporativa.

Definición de la identidad Corporativa

Entendemos por Identidad corporativa la personalidad de la organización; es decir la conjunción de su historia, su ética y de su filosofía de trabajo, los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección, la identidad corporativa es el conjunto de características, valores, y creencias con las que la misma se auto identifica de las demás; es decir ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo Hacemos?, la identidad es reconocer nuestra especialidad dentro del mercado y de la sociedad, es lo que queremos transmitimos al público, para trabajar en la identidad corporativa de una organización analizándola desde dos perspectivas distintas:

- a) la filosofía corporativa

²⁹ Administración; Pearson; Octava Edición 2009.

³⁰ Planeación Financiera Estratégica, Primera Edición, 2008; Alfonso L. Ortega Castro

b) la cultura corporativa

La filosofía corporativa.- podemos definir como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía, viene definida por el fundador de la empresa, ya sea porque esa persona establece como se deben hacer las cosas en la organización, o porque esas pautas se observan a través de la conducta y su liderazgo; para el desarrollo adecuado de la filosofía es necesario que todos los directivos superiores (dirección general y direcciones funcionales) estén convencidos de su necesidad y de la importancia de su correcta aplicación. Por esta razón, la filosofía debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos ellos; si una organización dispone de una filosofía corporativa claramente establecida facilitara la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en ese proyecto empresarial ya que establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites, señala los objetivos finales y globales, favorece la elaboración de la estrategia, establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros, facilita la evaluación de la actuación de la compañía y sus miembros, facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación y los contenidos claves de los mensajes corporativos.

La cultura corporativa.- en cualquier sociedad, sea ésta antigua o moderna, existen siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparten y aceptan, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de cultura. Podemos definir la cultura corporativa como el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se reflejan en sus comportamientos, es decir la cultura de una organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos, o por la gran mayoría de los miembros de la misma, la cultura es un aspecto fundamental en el trabajo sobre la imagen corporativa de la organización, ya que lo que vemos diariamente de una empresa está influido y determinado por la cultura de la organización, si la filosofía corporativa representa, “lo que la organización quiere ser”, la cultura corporativa es “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Por ello, podemos decir que el análisis y la comprensión de la cultura corporativa de una compañía es un elemento básico para poder llevar adelante una estrategia de imagen corporativa.

Las creencias y los valores imperantes influirán decisivamente en la conducta de los empleados de la organización, que asumirán dichas pautas como “formas correctas de hacer” en la entidad.

La cultura corporativa de una organización estará influida decisivamente por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran interrelacionados y conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la cultura corporativa de la organización.³¹

2.10 FUERZAS DE PORTER

Cuadro 10: Ilustrativo Fuerzas Porter



Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de **Porter** es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

³¹ Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa; Capriotti Paúl; Primera Edición, editorial Ariel, Febrero 1999

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, es decir estas dependen del análisis de:

- a) Economías de escala
- b) Valor de la marca
- c) Ventajas absolutas en coste
- d) Mejoras en la tecnología
- e) Similitud en productos

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El grado de rivalidad va a aumentar conforme los competidores se van igualando ya sea este en tamaño y capacidad, también la rivalidad aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, es decir uno de los competidores está fallando y el que mejor se encuentre va a buscar la mejor estrategia para derivar al otro.

En definitiva análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.³²

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunas limitaciones que presenta el modelo de Porter están relacionadas con:

- a) La importancia que se debe dar a la competencia interna de la organización y de la estrategia interiorizada,
- b) El modelo está planteado para el análisis de estrategias de negocios individuales, no para portafolios de negocios de grandes corporaciones,
- c) No tiene en cuenta que una industria sea más atractiva por las empresas que las componen,
- d) No plantea una flexibilidad y agilidad en el cambio radical de estrategias en los mercados,

³²<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>

- e) No se plantea la posibilidad de apertura de nuevos mercados que puedan sustituir a los existentes.

El modelo de las cinco fuerzas de PORTER se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción de los beneficios generados.

A continuación se presenta el “modelo de las cinco fuerzas” de Porter y los factores determinantes de cada una de ellas.³³

³³ Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de mando integral, Primera Edición 2006; Antonio Francés

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

LAS CINCO FUERZAS QUE REGULAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL

Cuadro 11: Ilustrativo Las cinco Fuerzas que regulan la competencia Industrial

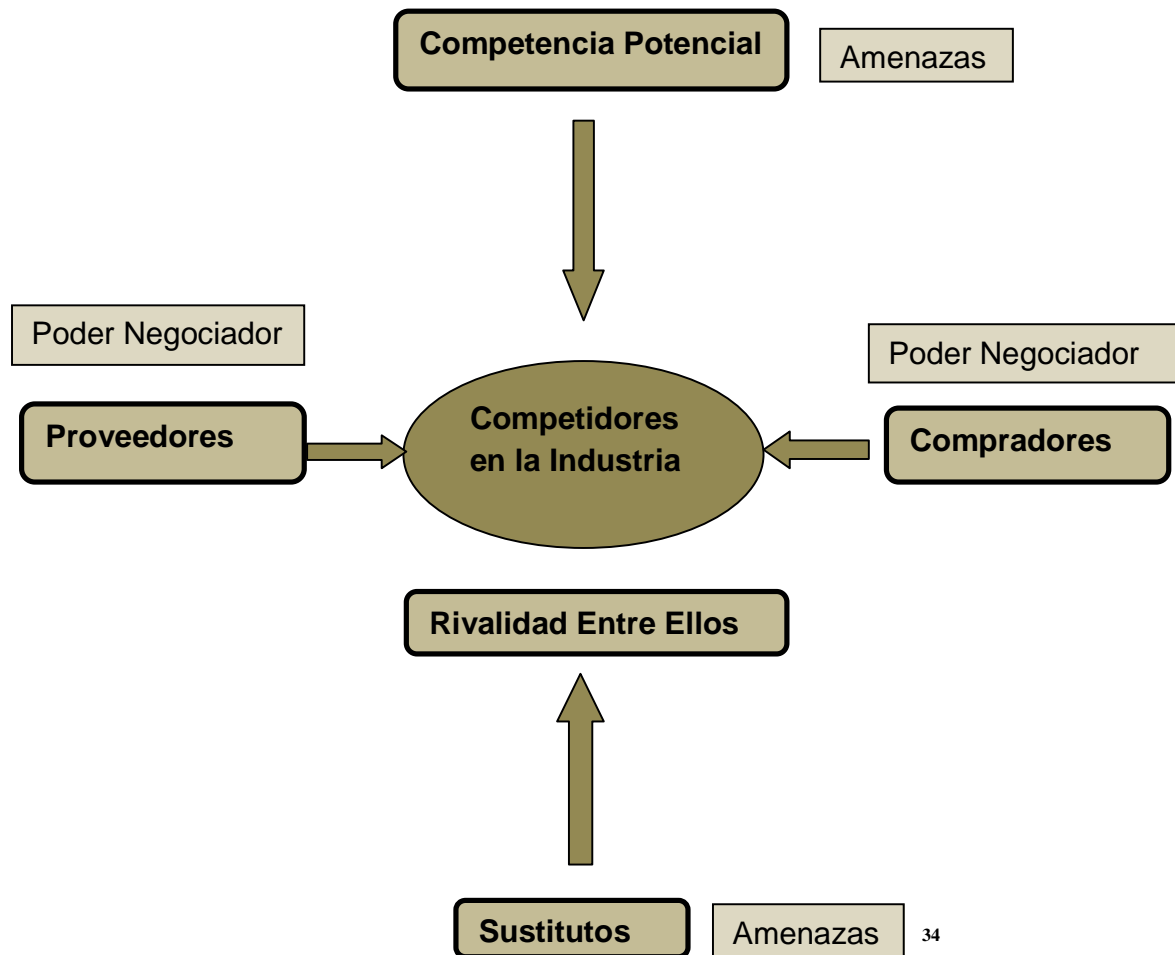


Grafico donde abarca las fuerzas de Porter.

³⁴ Planeación Financiera Estratégica, Primera Edición, 2008; Alfonso L. Ortega Castro

2.11 CONCLUSIONES

- La Planeación Estratégica es un pilar fundamental en una organización, porque nos permite establecer objetivos, políticas y procesos para llegar a la meta propuesta, es decir es el punto de partida en la actividad de administrar una organización.
- Para un buen desempeño de una organización es importante que el personal que trabaja en ésta, debe tener conocimiento de los objetivos, metas y políticas de la misma, como también asignar al personal idóneo para el puesto de trabajo.
- La Estructura organizacional es muy importante porque define como se dividen, agrupan y coordinan las tareas de la organización; estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- El análisis del entorno es muy importante en una organización, ya que nos permite identificar las fortalezas y debilidades, realizar diagnósticos y pronósticos de la misma; es decir los aspectos políticos, Tecnológicos, política gubernamental, etc.
- El análisis interno comprende las fortalezas y debilidades que la empresa tiene en cuanto al capital, al personal, la calidad del producto, la estructura de mercado, los clientes, es decir con lo que empresa cuenta para sus operaciones.
- La metodología en cuanto análisis FODA va permitir conocer si la organización esta lista o no para enfrentarse a los competidores, en el mercado donde que se encuentra identificado o segmentado.
- La revisión de las fuerzas de PORTER en cuanto al análisis de los Nuevos Participantes, los compradores, los bienes sustitutos, los proveedores, los rivales o la competencia, nos da un punto de partida que es la organización a quien se quiere llevar a alcanzar cadenas de éxito, pero es aquí donde se analiza el Macro y Micro ambiente para poder ser competitivos en el mercado y obtener liquidez.

CAPITULO III

ESTRUCTURA FUNCIONAL Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Agroconsultores Cía. Ltda., es una empresa fundada el 28 de noviembre de 1978, la compañía fue creada para una duración de 50 años, sin perjuicio de que el plazo pueda prorrogarse por acuerdo de la junta general de socios.

El gestor de la fundación de la empresa fue el Ing. Patricio Ribadeneira Terán, luego se asociaron dos personas más Ing. Gustavo Hidalgo e Ing. Rafael Valladares.

Su capital inicial fue de 300.000 sucres, dividido en 300 participaciones de un mil sucres de valor cada uno. Actualmente el capital asciende \$160.000 + reservas por \$299.720,58 para futura capitalización; la empresa actualmente está dirigida por el Ing. Edgar Patricio Ribadeneira Terán como representante legal y gerente general de la empresa.

Su principal propósito para la creación de la empresa fue: Consultoría agropecuaria e importación, Diseño, Comercialización e Instalación de Sistemas y Equipos de Irrigación, Aspersión, Micro aspersión, Goteo y Grupos de Bombeo. Adicionalmente la empresa tiene Proyectos Agropecuarios en las áreas Florícola, Hortícola y Ganadera.

El compromiso adquirido por la empresa tanto con los clientes como con los proveedores, le ha hecho merecedora al respeto y confianza, por lo que las relaciones comerciales entre ambas partes, son en general muy buenas.

La capacitación y experiencia profesional de tantos años; luego de haber transformado miles de hectáreas a lo largo y ancho del territorio ecuatoriano, en todo tipo de cultivos, son el aval que muestra que es una empresa seria, confiable y sólida.

Agroconsultores Cía. Ltda., pensando en ese gran número de ganaderos y agricultores; ha comprado todas las instalaciones de la empresa que tenía la representación de los tractores RENOLD. Instalaciones de Sucursal y Bodega están ubicadas sobre la carretera panamericana Sur Km. 42, Parroquia de Aloasí, sector Quisínche, Cantón Mejía. Las instalaciones están situadas en un área total de 12.642 m² sobre un área de construcción de 1.585 m²., que corresponde a oficinas, bodegas, guardianía y talleres; además

cuenta con un área de operaciones en cementada de 7.475 m² y un área de jardines y césped de 3.170 m²; éstas instalaciones están ubicadas en uno de los sectores privilegiados de la serranía Ecuatoriana; donde se encuentra un amplio sector de ganaderos y agricultores del país; las instalaciones están dotadas de todos los servicios básicos para ofrecer un ambiente excelente a todos los clientes.

Agroconsultores Cía. Ltda., Fue constituida el 1 de febrero de 1979, sus oficinas están ubicadas en la av. Eloy Alfaro N.- 850 y Av. Amazonas, de 200 m² de construcción, patio de exhibición en un área de 350 m² en la parte frontal y en la parte posterior del establecimiento se encuentra ubicada la bodega de mercaderías cubierta para el almacenamiento de accesorios, y en la parte externa tubería, total 1.100 m². La empresa cuenta con 40 empleados en el área de Administración, Finanzas, ventas, Instalaciones y Bodega.

3.1.1 SERVICIO Y SOPORTE TÉCNICO

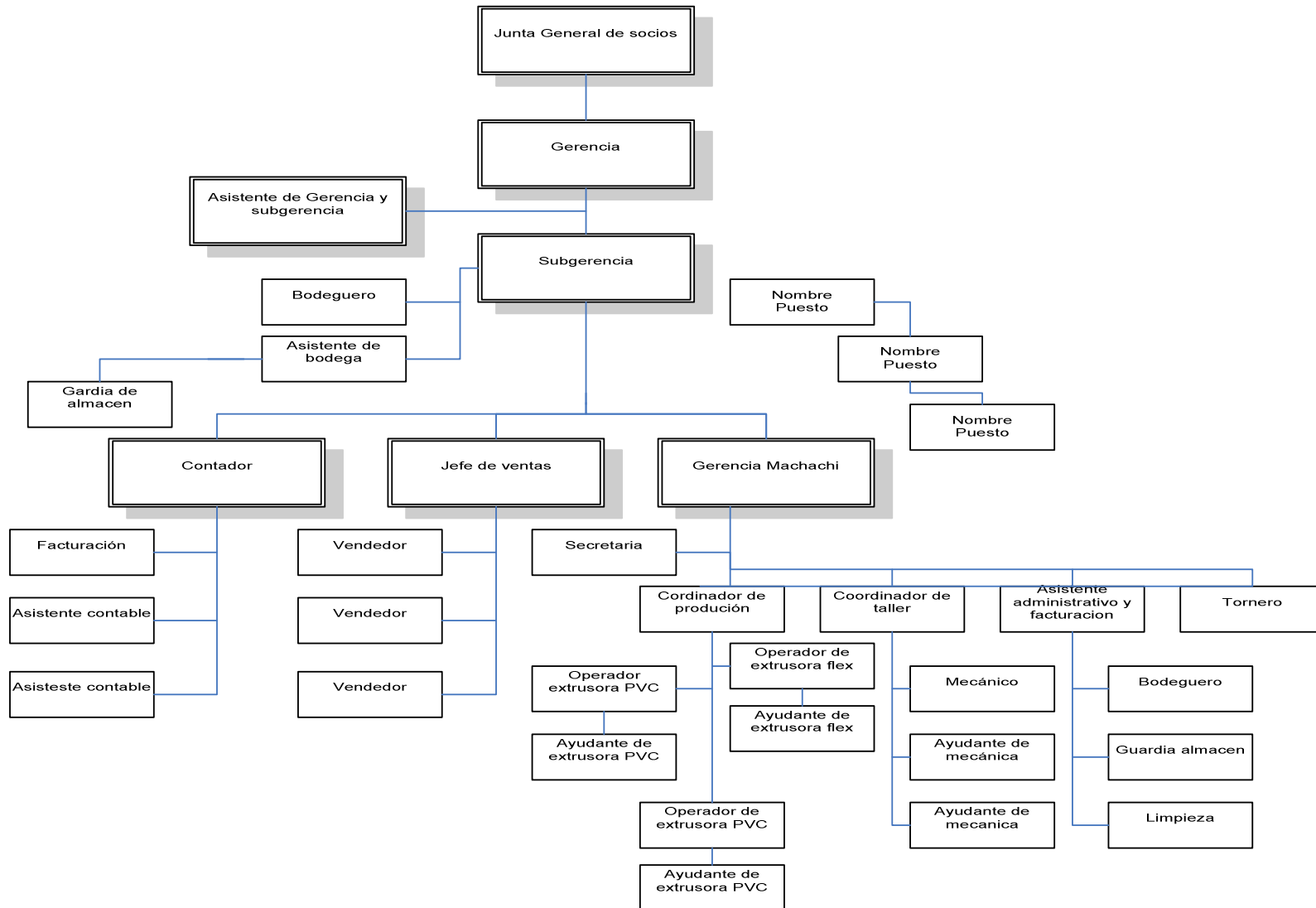
Diseño, Instalación y mantenimiento en:

- Automatización en sistema de riego y Fertilización
- Micro aspersión: Nebulizadores y Micro aspersores
- Riego convencional: Acoples de aluminio, Tubería de Aluminio, Cañones (Big Gun), Aspersores Metálicos, Aspersores plásticos, Pivote Central - Power Roll.
- Bombas: Electrobombas monofásicas y trifásicas, motor a diesel y gasolina, electrobombas sumergibles; y Arrancadores.
- Riego por goteo: Manguera de goteo, cinta de goteo, Gotero de botón y en línea.
- Fumigación: Motobombas de fumigación; Electrobombas de Fumigación.

3.2 ORGANIGRAMA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

Ilustración Organigrama Agroconsultores Cía. Ltda.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

3.3 DESCRIPCIÓN POR ÁREAS DE TRABAJO

En Agroconsultores Cía. Ltda., se elaboró un análisis interno del organigrama estructural junto a la Gerencia General y el personal que labora en la Empresa, quienes nos supieron indicar los procesos que cumplen dentro de cada departamento.

3.3.1 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Junta General de Accionistas es el departamento máximo de la empresa, y tiene como funciones las siguientes:

- Acordar Cambios importantes en el giro del negocio.
- Resolver el aumento o disminución del capital.
- Establecer porcentaje en el reparto de utilidades.
- Aprobar el presupuesto para gastos generales.

La Junta General de socios está conformada por la siguiente nomina:

Ing. Patricio Ribadeneira quien posee el 51% de las acciones, en la actualidad se encuentra desempeñando el cargo de Gerente General, y es el principal socio de la compañía; también el Ing. Luis Naranjo, cuenta con el 20% de las acciones y desempeña el cargo de Presidente de la compañía; además el Ing. Paúl Ribadeneira con el 19% de acciones y desempeña el cargo de Subgerente, con el 5% de acciones la Ing. Wendy Ribadeneira; y el Ing. Ángel Miño Saltos con el 5% de acciones.

3.3.2 PRESIDENCIA

El presidente es elegido por la Junta General de accionistas, por un período de dos años, con la posibilidad de ser reelegido indefinidamente, si así lo tuviere conveniente, el mismo que debe cumplir con las siguientes atribuciones:

- Dirigir las sesiones de la Junta General.
- Vigilar el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General.
- Reemplazar al Gerente en ausencia del mismo.

- Apoyar las actividades de la empresa.
- Presentar al junta directiva los informes de las actividades.
- Sugerir a la Asamblea y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere para la gestión de la empresa.

3.3.3 GERENCIA GENERAL

Este Departamento cuenta con tres personas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera: el Gerente General, un subgerente y la asistente de gerencia que brinda soporte a las dos áreas.

La gerencia cumple el rol de líder dentro de la compañía, ya que cada proyecto debe tener su aprobación para poder ejecutar, es decir el punto de partida para el cumplimiento de los objetivos; además establece procesos de funcionamiento de los demás departamentos, como son: Producción, ventas y administración.

La Gerencia General se encarga de representar y administrar el patrimonio de la compañía, supervisar al personal que cumpla los procedimientos establecidos en la misma.

La Subgerencia cumple las funciones de gerencia general en ausencia de la misma.

3.3.4 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Este departamento cuenta con diez personas, está representado por el Jefe departamental, quien está encargado de controlar y dirigir las actividades y tareas que se realicen en las diferentes áreas de trabajo.

Para este departamento la empresa adquirió maquinaria para una nueva línea de producción, que es la fabricación de tubería PVC, la cual está conformada de dos líneas de producción completas, cada una de estas líneas de producción tiene una capacidad de 380 kg/h cuando su eficiencia está al 100%.

3.3.4.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN DE TUBOS PVC

Aquí se encargan de transformar la materia prima en producto terminado.

Inicialmente cuenta con el tablero PLC, y aquí es donde se regula la energía, adicional se encuentra la Tolva que es por donde ingresa la materia prima (Polvo PVC), luego se encuentra la Extrusora que es donde se convierte la materia prima en tubo, luego pasa por la Tina de enfriamiento para darle resistencia, para luego pasar por el Sirel, que es donde se imprime la marca y las especificaciones del tubo, adicional pasa por el Alador Electro neumático y es aquí donde lleva toda la fuerza hasta la cortadora y biseladora, y termina el proceso en el recibidor Neumático que es el que sirve para medir el tubo en cuanto a diámetro, la máquina puede producir tubos de 75 mm y de 110 mm de diámetro, en ésta área trabajan dos personas.



Máquina para
Producir Tubos
PVC

3.3.4.2 PRODUCCIÓN DE MANGUERAS

En la Producción de manguera de igual manera la empresa cuenta con 2 personas el productor y el ayudante



Máquina Para
Producir
Mangueras

Es en ésta máquina que se produce la manguera, cuenta con una Tolva en donde se introduce la materia prima, también una Tina de enfriamiento, luego vemos el alador y el corte para el caso de la producción de mangueras es manual.

3.3.5 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Este sector está dividido en tres áreas como son: Contabilidad, recepción y Compras.

3.3.5.1 Sección de Contabilidad

Contabilidad cuenta con tres personas, la misma que cuenta con un contador general y dos asistentes.

3.3.5.2 Sección Secretariado

Esta área cuenta con una persona, la misma que se encarga de dar soporte a gerencia, además da soporte en la gestión de cobranzas, conjuntamente con el área de ventas.

3.3.5.3 Gestión Humana

Esta área también está a cargo del contador general a falta de un departamento de RRHH.

3.3.5.4 Sección de Recepción

En esta área está a cargo una persona y es la encargada de contestar las llamadas, receptar los mensajes y canalizar a su destino.

3.3.5.5 Sección compras

Está a cargo de la Subgerencia encargado de las adquisiciones nacionales e internacionales necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida, y los precios adecuados.

El departamento de compras controla y está directamente ligada a bodega.

3.3.5.6 Sección Bodega

Cuenta con dos personas, el jefe de Bodega y su ayudante, y son los encargados de Organizar y almacenar los productos, todo el material receptado debe llevar una fecha de control, es decir un kardex manual especialmente de los productos que más tienen rotación y en el sistema para el control del mismo.

3.3.5.7 Sección Mantenimiento y Limpieza Oficina

Es la encargada de velar por la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, así como también de realizar las compras de los útiles de aseo y cafetería.

3.3.5.8 Sección Mensajería

Es la persona encargada de entregar y retirar la documentación que el personal de la empresa requiere, además realizar los trámites que le sean solicitados.

3.3.5.9 Sección Guardianía

Esta área se encarga de velar por la seguridad e integridad de los recursos materiales y humanos de la empresa.

3.3.6 DEPARTAMENTO DE VENTAS

Este departamento cuenta con cuatro personas; de las cuales está dirigido por el jefe de ventas, las actividades que desarrollan cada miembro que conforma este departamento son las siguientes; Gestión de asesoramiento, propuesta, guía y diseño e implantación de sistemas relacionados a la agricultura y riego; además brinda un seguimiento y control de los clientes que han adquirido los productos y servicios en la compañía.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA

3.4.1 MISIÓN

Nuestra misión corporativa es proveer soluciones globales en Diseño, Instalación, Servicio y Asesoría Técnica adecuada para más y mejores cultivos, relacionadas siempre con las necesidades de nuestros clientes.

Contamos con una organización que involucra procesos y equipos de riego con la más alta tecnología, lo que constituye nuestro aval como empresa seria, confiable y solidada.

3.4.2 VISIÓN

AGROCONSULTORES CIA. LTDA. Será siempre fuerte en el mercado, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, por la calidad de los productos y servicios que ofrece a los sectores que atiende, y por la seguridad, estabilidad y bienestar que brinda a todos sus miembros.

Queremos una empresa caracterizada por su desarrollo y crecimiento continuo, por su flexibilidad de adaptarse a los cambios del entorno y demanda de sus clientes; por la preocupación permanente para lograr la satisfacción laboral de su personal; y por la constante investigación hacia una transformación agrícola bajo la perspectiva de técnicos ecuatorianos, que nos permita ser protagonistas y promotores del desarrollo.

3.4.3 OBJETIVOS

- Implementar soluciones tecnológicas de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes.
- Maximizar el valor agregado de la empresa, enfatizando en la necesidad de impulsar el crecimiento de sus recursos, tanto humanos como materiales.
- Reclutar personal idóneo y capacitado para atender los requerimientos de nuestros clientes.
- Contar con equipos y materiales de alta tecnología
- Dejar de importar y ofrecer a sus clientes tradicionales y al mercado del sector en general los productos elaborados en la planta de Agroconsultores Cía. Ltda.

3.5 RECURSOS FINANCIEROS

Agroconsultores como principal fuente de ingreso en sus recursos financieros, tiene la venta de productos fabricados, importados, transformados, y servicios de instalación y mantenimiento que brindan ya sean estos para cliente esporádicos, clientes frecuentes, y proyectos que se vayan a realizar.

Agroconsultores comenzó como micro empresa ya que empezó con un capital pequeño pero ha ido evolucionando y hoy está considerado como mediana empresa.

Parte de los recursos financieros que posee la compañía son:

- Activos fijos como, vehículos, terrenos e instalaciones, muebles y enceres, equipos de cómputo, muebles de oficina, maquinaria.
- Inventarios, los artículos que la empresa tiene como stock para el giro del negocio en las bodegas.

3.6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL - ANÁLISIS FODA

Para realizar un diagnóstico Situacional de Agroconsultores Cía. Ltda. Vamos a analizar el entorno de la misma diferenciando, el entorno General (Influencia Indirecta), es decir un mismo aspecto

puede afectar más a empresas de un sector que a las de otro y el entorno Específico (Influencia Directa).

El Entorno General pretende definir el contexto en el que la empresa se desenvuelve, tanto en el presente como en el futuro, cabe mencionar que un buen análisis facilita la toma de decisiones.

3.6.1 Análisis del entorno

Este permite a la empresa estar preparada para algún evento o circunstancia que pudiera presentarse.

El análisis del entorno crea para una organización una ventaja competitiva pero esta debe ser siempre monitoreada en forma constante, pero esta debe ser ágil para soportar algún cambio de ser necesario.

Hay tres maneras de realizar un análisis del negocio:

- Análisis AD-hoc.- Estos son a corto plazo y son esporádicos
- Análisis Regular.- Son estudios sobre un plan regular y estos por lo general son una vez al año.
- Análisis Continuo.- también llamado aprendizaje continuo en este se recogen o recolectan los datos en forma continua.

Para realizar un análisis del entorno el más recomendable es el análisis continuo ya que este permite a la compañía actuar rápidamente y tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes que se haya producido un daño significativo.

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía. Es lo que se ha llamado análisis del Macro entorno e incluye:

a) La Economía

- Renta per cápita
- Crecimiento de la renta
- Tasa de desempleo
- Tasa de Inflación

- Confianza del Consumidor y del inversor
- Balanza comercial
- Balanza de pagos
- Tendencias a futuro

b) Política

- Clima político, nivel de actividad del gobierno
- Estabilidad y riesgo político
- Deuda del gobierno
- Nivel de impuestos corporativos y personales
- Impuestos
- Aranceles de importación
- Restricciones en flujos financieros internacionales

c) Legislación

- Ley del salario mínimo
- Leyes de seguridad en el empleo
- Legislación sobre propiedad industrial e intelectual
- Licencias municipales

d) Tecnología

- Eficiencia de infraestructuras, incluyendo: carreteras, puertos, aeropuertos, hospitales, educación, sistema de salud, comunicaciones, etc.
- Productividad industrial
- Nuevos procesos de fabricación
- Nuevos productos y servicios de la competencia
- Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía
- Coste y accesibilidad a la electricidad

e) Ecología

- Preocupaciones ecológicas que afecten a los procesos de producción de la empresa
- Preocupaciones ecológicas que afecten a los hábitos de compra del consumidor
- Preocupaciones ecológicas que afecten al producto de la empresa por parte del consumidor.

Entre las mayores amenazas que afectan al entorno de la empresa Agroconsultores se analizaron las siguientes.

En Agroconsultores viendo que la empresa como principal actividad económica es la de riego se puede decir que uno de los principales factores de riesgo es el entorno ecológico, ya que un cambio en el clima o variaciones del mismo puedan provocar excesos de lluvias o disminuciones, es decir hará que la empresa reduzca su crecimiento en cuanto a sistemas de riego.

Otro factor que afecta al entorno de la empresa es la tecnología ya que actualmente los sistemas de riego que maneja Agroconsultores son medios manuales en cuanto al manejo, y esto no ha sido algo urgente de cambio ya que en cuestión del sector agrícola es uno de los sectores con menor crecimiento en la economía y los productores no hacen mucho por invertir en medios tecnológicos.

En lo que se refiere al entorno de la política, es un punto que afecta en una proporción grande para Agroconsultores ya que un porcentaje alto de los insumos que se utilizan para los sistemas de riego son importados y un incremento a las tasas de las importaciones afecta en gran proporción ya que estos provocarán un incremento en los sistemas de riego y los consumidores se verán también afectados.

En lo que se refiere a los impuestos de IVA ventas e IVA compras la empresa no está obligada de cobrar y pagar el IVA a los clientes y proveedores siempre y cuando cualquiera de los dos perteneciera al sector agrícola.

En cuanto al macro entorno se tiene una lista de los principales clientes que Agroconsultores tiene:

Esta lista se la ha tomado en cuanto a frecuencia de venta, antigüedad y valores y montos de venta.

CLIENTES

AECON AG CONSTRUCTORES S.A.
AGRONAGSICHES.A
PRONACA
MOREIRA SOLORZANO JORGE KLEVER
PANTOJA QUIROZ SEGUNDO RUBEN
GROWERFARMSS.A
AGROEDEN CIA LTDA
CALLABULBOS
CABRERA HARO MANUEL
PALMERAS DEL ECUADOR S.A.
MURRINCORPORATION
VASCONEZ RIBADENEIRA FRANCISCO XAVIER
PAZMIÑO MOROCHOMARIA CRISTINA
HACIENDA SAN FRANCISCO (ESPINOSA RAMIRO)
NINTANGA S.A.
REMACHE ORMAZA EDGAR EDWIN
PALMERAS DE LOS ANDES
FAO
LEONIDAS PLAZA(HACIENDA CALLO ISINCHE)
RAMEFAS.A.
VASCONEZ CALLEJAS HERNAN FRANCISCO
SAUSALITOS.C.C.
REMACHE ORMAZA EDGAR EDWIN
FLORANAFARMS S.A.
AGRIPOMUM S.A.
PESANTEZ CORDERO PEDRO
FLORICOLA "LAHERRADURA" FLOHERRA
SANDOVALROBERTO DR.
HIDALGO SAAVEDRAGUSTAVO ING.
OCYACIA.LTDA.
AYCHAPICHO AGRO S.A.
LORENA CERFLORAL
NOVAS.A.

CALVACHIGALEO LUIS GONZALO
FREILE DARQUEA XAVIER
MALO ALVAREZ FRANCISCO
TOUMASEGARRA PIEDAD BESALIA
TAMBOROSES

En cuanto a los proveedores Agroconsultores viene trabajando con proveedores nacionales y extranjeros, por lo cual se detallan los proveedores con los que más transacciones han realizado en cuanto a volumen y costos.

FLOR NINTANGA CIA. LTDA.

ISRARIEGO CIA. LTDA.

HOLVIPLAST S.A.

CASTILLO HERMANOS S.A.

IVANBOHOMAN S.A.

PLASTICOS RIVAL CIA. LTDA.

MONTELIO S.A.

TUBERIAS PACIFICO S.A.

PINTURAS ECUATORIANAS S.A.

UNIDECO S.A.

KROHNSCHAPERJAN PETER

IMPORTACION VENTAS Y TECNOLOGIA DEL AGRO IVTAGROS

IMPORTADORA EL ROSADO S.A.

RONG YIN SHAN

STANCHI S.A.

HILSEA INVESTMENTS LTD

HORTISHOP CIA.LTDA.

En cuanto a los competidores que la empresa Agroconsultores tiene en cuanto a su actividad económica se enumera las siguientes:

AGRICOLA BAQUERO S.A.

ISRARIEGO JOHN & CO.

AGROSISTEMAS S.C.C

NETAFIM S.A.

AGROACTIVA S.A.

3.6.2 Análisis interno

El Análisis Interno que hemos analizado por área de trabajo en Agroconsultores Cía. Ltda., persigue determinar la situación actual, en las fortalezas para de esta manera aprovecharlas y en las debilidades reforzar, tomando en enfocándose en los objetivos y metas definidos como deseables, tomando en consideración las diversas capacidades significantes para el logro de los objetivos propuestos.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con maquinaria Propia - Maquinaria en buen estado - Productos de buena calidad - La ubicación de la planta de producción - Calidad de los tubos PVC - Capacidad Instalada 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en la producción de tubos - Falta de sistematización en Bodega Machachi - Demora en la entrega de materia prima para la producción - Falta de seguridad Industrial para los trabajadores de producción - Falta de control en la en la entrega de materiales para la producción - Falta de mantenimiento a las máquinas - Falta de coordinación entre las áreas

APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS	REFORZAMIENTO DE LAS DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de Costos - Incremento de la producción - Precios competitivos en la instalación de sistemas de riego - Organizar la distribución del espacio - Mayor Publicidad - Capacitar al personal en su área respectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal en la producción de tubos - Capacitar al personal de bodega para un control sistemático - Establecer políticas de pedido material - Entregar al personal ropa de trabajo adecuada e implementos de seguridad - Entregar órdenes de pedido de material con orden numérico y firmas de responsabilidad - Contratar un Técnico para la reparación de la máquina que no está siendo usada - Establecer un manual de procedimientos

PRESIDENCIA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de Procesos - Capacidad de representación de la empresa - Control los procesos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de procesos claros - Implementación de nuevas estrategias sin la capacitación suficiente - Toma de decisiones apresuradas
APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS	REFORZAMIENTO DE LAS DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cambios Positivos para la empresa - Toma de Decisiones Oportunas - Mejorar la calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer Procesos de acuerdo a la necesidad del departamento - Capacitar al personal - Analizar el riesgo que implica si se realiza esa gestión

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información Financiera confiable y Oportuna - Crédito proveedores - Facilidad de Crédito Bancario - Buen manejo de las operaciones Financieras - Buen manejo de los respaldos Financieros - Política de pago a proveedores 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No poseen un manual de procedimientos - No cuenta con departamento de RRHH - Actividades duplicadas - No cuenta con un área específica de cobranzas - No cuenta con un Mensajero - Falta de conocimiento de sus procesos
<p>APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS</p>	<p>REFORZAMIENTO DE LAS DEBILIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones Oportuna - Mayor Capital de trabajo - Mayor Inversión - Agilidad en la presentación de los Estados Financieros - Agilidad en la entrega de información - Optimizo Tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un Manual de Políticas y Procedimiento - Contratar Personal de RRHH - Contratar personal que haga gestión de cobranza - Contratar personal para mensajería - Establecer Funciones y procedimientos

ÁREA DE RECEPCIÓN

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad con el público - Orientación al cliente - Orden en el archivo - Confidencialidad de la Información 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Sobrecarga de trabajo - Actividades no afines al Cargo
APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS	REFORZAMIENTO DE LAS DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Confianza por parte del cliente interno y externo - Optimización de Recursos (Tiempo) - Establecer estrategias ante la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer Funciones y Procedimientos

ÁREA DE COMPRAS

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> - Seriedad de los proveedores - Poder de negociación - Experiencia en Importaciones - Plazo de pago 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Pocos proveedores - Entregas demoradas - Falta de seguimiento y programación de las órdenes de compra - Falta de políticas de inventarios
APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS	REFORZAMIENTO DE LAS DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Garantizo el abastecimiento oportuno - Obtención material a buen precio - Reducir costos - Crédito en las compras 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el sistema de y manejo de la cartera de proveedores - Establecer Políticas de Inventario - Establecer Programas de control y seguimiento en las órdenes de compra

ÁREA DE BODEGA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Registros de control de Existencia actualizados - Organización de la Bodega - Ingresos y Egresos de Las Existencias respaldados - Seguridad de las mismas - Ambiente adecuado - Despachos oportunos 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de control de Existencias Manuales - Falta de capacitación al personal - Distribución poco adecuada del espacio físico - Ubicación de la Bodega - Falta de Documentos de control
APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS	REFORZAMIENTO DE LAS DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar Tiempo de Búsqueda - Agilidad en el despacho - Confianza del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de control del Inventario - Capacitar al personal para las Funciones de Bodega - Aprovechar los espacios físicos para el almacenaje - Entregar documentos con numeración secuencial para un mejor control

DEPARTAMENTO DE VENTAS

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes potenciales (Florícolas) - Control y Seguimiento del proyecto - Visita técnica a la propiedad - Facilidades de Pago 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de estrategias de publicidad y promoción - Falta de capacitación al personal de ventas - Falta de competitividad ante la competencia
<p>APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abarcar mayor Mercado del sector - Garantizo Fidelidad del cliente 	<p>REFORZAMIENTO DE LAS DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer Capital de inversión en publicidad - Establecer Capacitación periódica al personal de ventas - Optimizar Recursos para de esta manera reducir costos y competir en el mercado.

3.6.2.1 Matriz FODA

La matriz FODA se aplica con el fin de de conocer en qué estado se encuentra la organización y cuáles son los factores externos que la afectan.

De los cuales se detallan los que se observa en la empresa Agroconsultores.

Cuadro 12: Análisis FODA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica en el centro del Ecuador. • Posicionamiento de la marca Agroconsultores Cía. Ltda. en el mercado Ecuatoriano. • Mano de obra disponible operativa y técnica. • Disponibilidad de tecnología y equipo propio. • Gerencia técnica con experiencia y trayectoria en el sector de negocio. • Muy buena calidad de producto y servicio • Muy buena relación con clientes • Disposición a la innovación y al cambio • Identificación y conocimiento de proveedores nacionales e internacionales • Cuenta con instalaciones propias en la parte productiva. • La empresa cuenta con fuentes de repago adicionales • Los Permisos y certificados de funcionamiento están en regla • Precios de equipos de riego para la venta acorde y competitiva en el mercado agroindustrial. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Bajos recursos financieros propios. • Falta de capacitación e incentivos al personal de la empresa, en todas las áreas. • No contar con productos sustitutos o alternativos en el mercado. • Recaudación de cartera con mucho tiempo de retraso. • Personal no trabaja con normas, políticas y procedimientos administrativos y técnicos • Falta de canales y medios de publicidad de la empresa. • Canales de distribución.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de las actividades productivas en el sector primario de la economía. • Conseguir buenas oportunidades de negociación para apalancar el proyecto de ampliación de la capacidad de producción y diversificación de la oferta de la empresa. • Captación de nuevos clientes. • Apertura a nuevos mercados. 	MAXIMAXI (F-O) <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar la producción de la empresa y ampliar la oferta de productos de la misma aprovechando las oportunidades que presenta el mercado. • Aprovechar la capacidad financiera de Agroconsultores Cía. Ltda. Para justificar apalancar un crédito con instituciones financieras de primer piso para el área productiva 	MINIMAXI (D-O) <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el estudio de factibilidad del proyecto ampliación y diversificación de la capacidad de producción. • Realizar Importaciones en mayor volumen a bajo costo. • Establecer dentro del presupuesto de costos y gastos al rubro capacitación de personal.
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Competencia informal • Altos costos de importación Entorno económico mundial de recesión. • Inestabilidad económica. • Situación Climática • Asignación presupuestaria inadecuada. • Entrada de nuevas empresas en el mercado 	MAXIMINI (F-A) <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo permanente de los mercados (precios y condiciones, competidores). • Gestión en cuanto a normas de calidad con el fin de minimizar a la competencia y entrada de nuevos competidores. • Crear políticas de marketing y ventas con el fin de ganar nuevos clientes y mantener a los clientes actuales. 	MINIMINI (D-A) <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos productivos y organizacionales a través de la aplicación de nuevas tecnologías. • Capacitación a vendedores en cuanto a negociación de créditos con los clientes. • Crear otro rubro en el área productiva, con el fin de alcanzar nuevos nichos de mercado

3.6.2.2 Matriz EFI (Evaluación de los factores Internos)

En esta parte se analizan los factores más incidentes para la planificación estratégica enfocándose en las Fortalezas y debilidades, para lo cual establecemos pesos a cada factor escogido.

Cuadro 13: Análisis Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Ubicación geográfica estratégica en el centro del Ecuador	0.05	4	0.20
Posicionamiento de la marca en el Ecuador	0.08	4	0.32
Muy buena calidad de producto y servicio	0.05	4	0.20
Cuenta con instalaciones propias en la parte productiva.	0.08	4	0.32
Mano de obra disponible operativa y técnica	0.04	3	0.12
Los Permisos y certificados de funcionamiento están en regla	0.03	4	0.12
Subtotal			1.28
Debilidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Bajos recursos financieros propios	0.25	1	0.25
Falta de capacitación e incentivos al personal de la empresa	0.20	2	0.40
No contar con productos sustitutos o alternativos en el mercado	0.04	3	0.12
Recaudación de cartera con mucho tiempo de retraso	0.09	3	0.27
Personal no trabaja con normas, políticas y procedimientos administrativos y técnicos	0.03	2	0.06
Falta de canales y medios de publicidad de la empresa	0.03	2	0.06
Canales de distribución	0.03	2	0.06
Subtotal			1.22
Total			2.50

En esta matriz se observa que el valor ponderado de las fortalezas da un valor de 1.28, mientras que las debilidades da 1.22, que al sumar los dos factores da 2.50 el cual quiere decir que el valor está dentro del promedio que es 2.50, que dice que la empresa mantiene una posición fuerte interna, pero se puede observar que el valor en las debilidades es casi similar al de las fortalezas, el cual indica que Agroconsultores tiene o puede tener riesgos de debilidad internos.

3.6.2.3 Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos)

En este parte se analizan los factores más incidentes para la planificación estratégica enfocándose en las Oportunidades y amenazas, para lo cual se establece pesos a cada factor escogido.

Cuadro 14: Análisis Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Crecimiento de las actividades productivas en el sector primario de la economía.	0.15	3	0.45
Conseguir buenas oportunidades de negociación para apalancar el proyecto de ampliación de la capacidad de producción y diversificación de la oferta de la empresa.	0.05	3	0.15
Captación de nuevos clientes.	0.05	2	0.10
Apertura a nuevos mercados.	0.06	3	0.18
Facilidad de pago con créditos con los bancos	0.15	3	0.45
Subtotal			1.33
Amenazas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Competencia informal	0.02	3	0.06
Altos costos de importación Entorno económico mundial de recesión	0.03	3	0.09
Inestabilidad económica	0.02	2	0.04
Situación Climática	0.25	4	1
Asignación presupuestaria inadecuada	0.04	3	0.12
Entrada de nuevas empresas en el mercado	0.09	3	0.27
Subtotal			1.31
Total			2.64

En esta matriz se observa que la suma de los dos factores de las oportunidades y amenazas da el valor ponderado de 2.64, el cual indica que está por encima del promedio de 2.5, pero si se analiza las oportunidades dan un factor de 1.33 y las amenazas dan el factor de 1.31, donde se puede decir que Agroconsultores no está aprovechando al máximo las oportunidades para minimizar o desaparecer las amenazas.

Como conclusiones generales, sobre la matriz EFE (Evaluación de los factores Externos y EFI (Evaluación de los Factores Internos), se puede decir que la empresa tiene problemas en cuanto a las Fortalezas y Oportunidades, ya que debe Agroconsultores buscar estrategias para poder utilizar de mejor manera los recursos que tiene y evitar siniestros en cuanto a competencia y problemas internos dentro de la organización.

3.6.2.4 Matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo)

Esta matriz permite descubrir cómo se encuentra la organización en relación a sus competidores relacionados a la misma actividad.

Para lo cual se describe la lista de los principales competidores.

Cuadro 15: Análisis Matriz de Perfil Competitivo

Factores Claves de Éxito	Peso	Agroconsultores		Agrosistemas		Agrícola Baquero		Isrario	
		Calif.	Valor Ponderado	Calif.	Valor Ponderado	Calif.	Valor Ponderado	Calif.	Valor Ponderado
Experiencia	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Tecnología	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Participación en el mercado	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Calidad del Producto	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Servicio al Cliente	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	4	0.80
Ubicación Comercial	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Posición Financiera	0.30	3	0.90	3	0.90	3	0.90	4	1.20
Total	1.00	3.30		2.80			3.10	4.00	

Al analizar la matriz se observa que dos factores son los más relevantes, el uno es la Posición financiera con el 30% y el otro es el servicio al Cliente con el 20%, de los cuales la empresa Isrario es la más fuerte y puede fortalecer más sus oportunidades en el mercado, mientras que en el factor servicio al cliente el más bajo es la empresa Agrosistemas con el 0.40, pero se observa que sigue manteniéndose la empresa Isrario con el 0.8.

Se llega a la conclusión que el competidor de las empresas tomadas como muestra es Israriego que alcanza factores más elevados, y Agroconsultores debería enfocarse a esa competencia para fortalecer sus oportunidades y contrarrestar las futuras y posibles amenazas.

3.7 ANÁLISIS FINANCIERO

Se muestra un cuadro de las ventas que la empresa realizo en los ejercicios fiscales 2009 - 2010 y la variación que se dieron en estos dos ejercicios.

3.7.1 VENTAS AGROCONSULTORES AÑO 2008 MENSUALIZADA

Cuadro 16: Ventas Año 2008

MES	AÑO	VALOR	DESCUENTO	TOTAL	%
ENERO	2008	130,969.59	7,277.92	123,691.67	7.06%
FEBRERO	2008	98,407.88	10,331.52	88,076.36	5.03%
MARZO	2008	120,893.50	12,282.60	108,610.90	6.20%
ABRIL	2008	92,170.77	9,645.78	82,524.99	4.71%
MAYO	2008	111,982.43	2,434.03	109,548.40	6.25%
JUNIO	2008	155,824.88	7,053.99	148,770.89	8.49%
JULIO	2008	176,805.23	8,095.03	168,710.20	9.63%
AGOSTO	2008	133,780.32	18,662.46	115,117.86	6.57%
SEPTIEMBRE	2008	220,136.79	12,935.53	207,201.26	11.82%
OCTUBRE	2008	165,470.73	7,171.45	158,299.28	9.03%
NOVIEMBRE	2008	186,080.06	9,652.08	176,427.98	10.07%
DICIEMBRE	2008	274,245.07	8,849.44	265,395.63	15.14%
TOTAL		1,866,767.25	114,391.83	1,752,375.42	100.00%

3.7.2 VENTAS AGROCONSULTORES AÑO 2009 MENSUALIZADA**Cuadro 17: Ventas Año 2009**

MES	AÑO	VALOR	DESCUENTO	TOTAL	%
ENERO	2009	42.774,94	1.384,03	41.390,91	2,25%
FEBRERO	2009	83.893,83	2.217,09	81.676,74	4,44%
MARZO	2009	187.237,34	11.494,13	175.743,21	9,56%
ABRIL	2009	106.494,44	1.513,55	104.980,89	5,71%
MAYO	2009	75.570,17	1.741,73	73.828,45	4,02%
JUNIO	2009	133.173,95	3.729,33	129.444,62	7,04%
JULIO	2009	149.950,54	5.623,59	144.326,95	7,85%
AGOSTO	2009	196.922,92	7.161,34	189.761,58	10,32%
SEPTIEMBRE	2009	243.813,29	3.573,59	240.239,70	13,07%
OCTUBRE	2009	250.470,83	4.888,72	245.582,11	13,36%
NOVIEMBRE	2009	294.087,11	5.248,72	288.838,39	15,71%
DICIEMBRE	2009	128.878,97	6.160,16	122.718,81	6,67%
TOTAL		1.893.268,33	54.735,96	1.838.532,37	100,00%

3.7.3 VENTAS AGROCONSULTORES AÑO 2010 MENSUALIZADA**Cuadro 18: Ventas Año 2010**

MES	AÑO	VALOR	DESCUENTO	TOTAL	%
ENERO	2010	125.539,68	7.430,99	118.108,69	5,11%
FEBRERO	2010	133.353,98	3.898,28	129.455,70	5,60%
MARZO	2010	198.657,91	6.170,55	192.487,36	8,33%
ABRIL	2010	167.386,68	7.473,74	159.912,94	6,92%
MAYO	2010	182.051,45	3.191,58	178.859,88	7,74%
JUNIO	2010	155.984,23	4.957,85	151.026,37	6,54%
JULIO	2010	161.111,14	3.283,36	157.827,78	6,83%
AGOSTO	2010	154.737,51	7.731,39	147.006,12	6,36%
SEPTIEMBRE	2010	421.097,31	14.633,52	406.463,79	17,59%
OCTUBRE	2010	236.811,36	12.244,21	224.567,15	9,72%
NOVIEMBRE	2010	239.280,72	4.189,23	235.091,49	10,17%
DICIEMBRE	2010	217.133,03	7.410,26	209.722,77	9,08%
TOTAL		2.393.145,00	82.614,96	2.310.530,03	100,00%

A continuación se muestra un cuadro donde están las ventas de los ejercicios 2009 y 2010 en forma resumida y totalizada, y se observa las variaciones en ventas respecto del año 2010 con el 2009, tanto en porcentajes como en valores numéricos.

3.7.4 VENTAS AGROCONSULTORES ANUALES

Cuadro 19: Análisis de Ventas Anuales

AÑOS	VENTAS EN \$	RELACIÓN PORCENTUAL	
2008	\$ 1,929,225.61	29.22%	
2009	\$ 2,105,903.75	31.89%	
2010	\$ 2,567,548.71	38.89%	
TOTAL	\$ 6,602,678.07	100.00%	
VARIACIÓN 2008-2009	\$ 176,678.14	9,16 %	2,105,903.75
VARIACIÓN 2010-2009	\$ 461,644.96	21.92%	2,567,548.71

Se puede observar que la variación del ejercicio 2008 con el 2009 deja una variación a favor de \$176,678.14 en porcentaje se ve un crecimiento del 9.16%, mientras que para el otro análisis se observa que el año 2010 con referencia al año 2009 hubo un crecimiento del 21.92% que en miles de dólares da un incremento en ventas de \$ 461,644.96, el cual es un valor significativo para los recursos financieros de la compañía ya sean estos para flujos de efectivo, capital de trabajo o inversión.

3.7.5 ANÁLISIS FINANCIERO

Para poder determinar la variación del año 2010 con respecto del año 2010 ya sean estos en términos numéricos o porcentuales se realizara un análisis Horizontal y vertical para observar los cambios y poder dar una sugerencia para toma de decisión, el análisis financiero permite dar un diagnóstico de la empresa y de tal forma poder establecer sus fortalezas y debilidades.

3.7.5.1 ANÁLISIS HORIZONTAL

Esta herramienta consiste en determinar para dos o más estados financieros contables las tendencias por variantes de tipo numérico, peso o porcentuales entre cuentas similares y semejantes que conforman los estados financieros.

Para mencionado análisis se toma datos del Estado del Balance General de la empresa Agroconsultores de los años 2008,2009 y 2010.

El análisis horizontal del balance general se conoce también como el análisis de tendencia de un periodo a otro y con base a dichas tendencias poder evaluar si la evolución del negocio es satisfactoria.

Cuadro 20: Balances Comparativos 2009-2008

PLANIFICACION ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

Balances comparativos	2008			2009			VARIACIÓN
ACTIVOS			1,411,875.81			1,230,181.43	-181,694.38
CORRIENTES		1,212,889.77			1,049,186.31		-163,703.46
DISPONIBLES	2,013.49			24,510.38			22,496.89
EXIGIBLE	274,808.65			307,693.39			32,884.74
REALIZABLES	824,506.60			640,931.84			-183,574.76
ANTICIPADOS	111,561.03			76,050.70			-35,510.33
NO CORRIENTES		198,782.04			180,791.12		-17,990.92
ACTIVOS NO DEPRECIABLES	74,506.57			74,506.57			0.00
ACTIVOS DEPRECIABLES	124,275.47			106,284.55			-17,990.92
OTROS ACTIVOS		204.00			204.00		0.00
INVERSIONES	204.00			204.00			0.00
TOTAL ACTIVO			1,411,875.81			1,230,181.43	-181,694.38
PASIVOS			919,068.66			715,213.12	-203,855.54
CORRIENTES		799,755.93			630,897.28		-168,858.65
PROVEEDORES	198,773.82			98,214.66			-100,559.16
PRESTAMOS BANCARIOS	38,430.79			41,752.55			3,321.76
IMPUESTOS POR PAGAR	27,535.50			22,304.90			-5,230.60
BENEFICIOS SOCIALES	35,905.07			43,080.48			7,175.41
COMISIONES X VENTAS	1,510.42			18,244.32			16,733.90
DIVIDENDOS SOCIOS	31,564.29			0.00			-31,564.29
CUENTAS POR PAGAR	466,036.04			407,300.37			-58,735.67
NO CORRIENTE		119,312.73			84,315.84		-34,996.89
PRESTAMOS POR PAGAR	119,312.73			83,675.84			-35,636.89
GARANTÍAS	0.00			640.00			640.00
TOTAL PASIVO			919,068.66			715,213.12	-203,855.54
PATRIMONIO			492,807.15			514,968.31	22,161.16
CAPITAL, APORTACIONES, RESERVAS		492,807.15			514,968.31		22,161.16
CAPITAL	160,000.00			160,000.00			0.00
RESERVAS	284,565.17			289,301.11			4,735.94
RESULTADOS	48,241.98			65,667.20			17,425.22
TOTAL PATRIMONIO			492,807.15			514,968.31	22,161.16
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			1,411,875.81			1,230,181.43	-181,694.38

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

	2010			2009			VARIACIÓN
ACTIVO			1,393,311.35			1,230,181.43	163,129.92
CORRIENTES		1,197,761.15			1,049,186.31		148,574.84
DISPONIBLES	54,862.13			24,510.38			30,351.75
EXIGIBLE	399,389.43			307,693.39			91,696.04
REALIZABLES	625,969.29			640,931.84			-14,962.55
ANTICIPADOS	117,540.30			76,050.70			41,489.60
NO CORRIENTES		195,346.20			180,791.12		14,555.08
ACTIVOS NO DEPRECIABLES	74,506.57			74,506.57			0.00
ACTIVOS DEPRECIABLES	120,839.63			106,284.55			14,555.08
OTROS ACTIVOS		204.00			204.00		0.00
INVERSIONES	204.00			204.00			0.00
TOTAL ACTIVO			1,393,311.35			1,230,181.43	163,129.92
PASIVO			927,414.53			715,213.12	212,201.41
CORRIENTES		627,429.70			630897.28		-3,467.58
PROVEEDORES	147,532.06			98214.66			49,317.40
PRESTAMOS BANCARIOS	178,069.33			41752.55			136,316.78
IMPUESTOS POR PAGAR	41,213.98			22304.9			18,909.08
BENEFICIOS SOCIALES	55,373.77			43080.48			12,293.29
COMISIONES X VENTAS	9,407.64			18244.32			-8,836.68
DIVIDENDOS SOCIOS	129,571.36			0			129,571.36
CUENTAS POR PAGAR	66,261.56			407300.37			-341,038.81
NO CORRIENTE		299,984.83			84315.84		215,668.99
PRESTAMOS POR PAGAR	190,548.50			83675.84			106,872.66
GARANTÍAS	0.00			640			-640.00
DIFERIDOS	109,436.33			0			109,436.33
TOTAL PASIVO			927,414.53			715,213.12	212,201.41
PATRIMONIO			465,896.82			514,968.31	-49,071.49
CAPITAL, APORTACIONES, RESERVAS		657,547.90			514968.31		142,579.59
CAPITAL	160,000.00			160000			0.00
RESERVAS	305,896.82			289301.11			16,595.71
RESULTADOS	191,651.08			65667.2			125,983.88
TOTAL PATRIMONIO			465,896.82			514,968.31	-49,071.49

Cuadro 21: Balances comparativos 2010-2009

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,393,311.35		1,230,181.43	163,129.92
---------------------------	--------------	--	--------------	------------

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

Cuadro 22: Balance de Resultados 2008 nivel 4

ESTADO DE RESULTADOS 2008		
AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.		
Cuenta	Nombre Cuenta	Total
4.	INGRESOS	-
		1,761,557.22
4.1.	OPERACIONALES	-
		1,752,847.42
4.1.1.	VENTAS	-
		1,929,225.61
4.1.1.01.	VENTAS BRUTAS	-
		1,929,225.61
4.1.2.	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	176,378.19
4.1.2.01.	DESCUENTO EN VENTAS	77,848.18
4.1.2.02.	DEVOLUCIONES EN VENTAS	98,530.01
4.2.	NO OPERACIONALES	-8,709.80
4.2.1.	OTROS INGRESOS	-8,483.69
4.2.1.01.	INTERESES GANADOS	-8,483.69
4.2.2.	NO OPERACIONALES	-226.11
	DIRECTOS	
4.2.2.01.	FLETES	-226.11
5.	COSTOS	1,109,250.90
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION	1,109,250.90
5.1.1.	COSTO MATERIAS PRIMAS	100,141.14
5.1.1.01.	MATERIAS PRIMAS	100,141.14
5.1.9.	COSTOS DE VENTAS	1,009,109.76
5.1.9.01.	COSTOS VENTAS	1,009,109.76
6.	GASTOS	557,587.76
6.1.	OPERACIONALES	557,587.76
6.1.1.	GASTOS ADMINISTRACION	489,212.64
6.1.1.01.	GASTOS DE PERSONAL	216,918.49
6.1.1.02.	BIENES Y SERVICIOS	108,814.96
6.1.1.03.	MANTENIMIENTOS	23,053.27
6.1.1.04.	SUMINISTROS Y MATERIALES	46,722.85
6.1.1.05.	IMPUESTOS	40,894.83
6.1.1.06.	SEGUROS	21,806.22
6.1.1.08.	OTROS	3,513.28
6.1.1.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	27,488.74
6.1.2.	FINANCIEROS	58,822.12
6.1.2.01.	COSTOS FINANCIEROS	58,822.12
6.1.3.	NO OPERACIONALES	9,553.00
6.1.3.01.	NO DEDUCIBLES	9,553.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-94,718.56

Cuadro 23: Balance de Resultados 2009 Nivel 4

ESTADO DE RESULTADOS 2009		
AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.		
Cuenta	Nombre Cuenta	TOTAL
4.	INGRESOS	-1,847,302.19
4.1.	OPERACIONALES	-1,838,109.65
4.1.1.	VENTAS	-2,105,903.75
4.1.1.01.	VENTAS BRUTAS	-2,105,903.75
4.1.2.	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	267,794.10
4.1.2.01.	DESCUENTO EN VENTAS	71,738.93
4.1.2.02.	DEVOLUCIONES EN VENTAS	196,055.17
4.2.	NO OPERACIONALES	-9,192.54
4.2.1.	OTROS INGRESOS	-8,374.83
4.2.1.01.	INTERESES GANADOS	-8,374.83
4.2.2.	NO OPERACIONALES DIRECTOS	-817.71
4.2.2.01.	FLETES	-817.71
5.	COSTOS	1,136,891.10
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION	1,136,891.10
5.1.1.	COSTO MATERIAS PRIMAS	.00
5.1.1.01.	MATERIAS PRIMAS	.00
5.1.2.	COSTO MANO DE OBRA	.00
5.1.2.01.	MANO DE OBRA DIRECTA	.00
5.1.3.	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	.00
5.1.3.02.	GASTOS INDIRECTOS PLANTA	.00
5.1.9.	COSTOS DE VENTAS	1,136,891.10
5.1.9.01.	COSTOS VENTAS	1,136,891.10
6.	GASTOS	595,584.92
6.1.	OPERACIONALES	595,584.92
6.1.1.	GASTOS ADMINISTRACION	528,518.69
6.1.1.01.	GASTOS DE PERSONAL	297,763.75
6.1.1.02.	BIENES Y SERVICIOS	80,546.05
6.1.1.03.	MANTENIMIENTOS	19,414.09
6.1.1.04.	SUMINISTROS Y MATERIALES	23,751.57
6.1.1.05.	IMPUESTOS	56,850.42
6.1.1.06.	SEGUROS	19,047.19
6.1.1.08.	OTROS	78.44
6.1.1.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	31,067.18
6.1.2.	FINANCIEROS	61,282.27
6.1.2.01.	COSTOS FINANCIEROS	61,282.27
6.1.3.	NO OPERACIONALES	5,783.96
6.1.3.01.	NO DEDUCIBLES	5,783.96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-114,826.17

Cuadro 24: Balance de Resultados 2010 Nivel 4

ESTADO DE RESULTADOS 2010		
AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.		
Cuenta	Nombre Cuenta	Total
4.	INGRESOS	-2,199,510.73
4.1.	OPERACIONALES	-2,193,099.41
4.1.1.	VENTAS	-2,567,548.71
4.1.1.01.	VENTAS BRUTAS	-2,567,548.71
4.1.2.	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	374,449.30
4.1.2.01.	DESCUENTO EN VENTAS	82,268.85
4.1.2.02.	DEVOLUCIONES EN VENTAS	292,180.45
4.2.	NO OPERACIONALES	-6,411.32
4.2.1.	OTROS INGRESOS	-5,114.72
4.2.1.01.	INTERESES GANADOS	-5,114.72
4.2.2.	NO OPERACIONALES DIRECTOS	-1,296.60
4.2.2.01.	FLETES	-1,296.60
5.	COSTOS	1,337,055.95
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION	1,337,055.95
5.1.1.	COSTO MATERIAS PRIMAS	.00
5.1.1.01.	MATERIAS PRIMAS	.00
5.1.2.	COSTO MANO DE OBRA	38,324.80
5.1.2.01.	MANO DE OBRA DIRECTA	38,324.80
5.1.3.	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	1,486.90
5.1.3.02.	GASTOS INDIRECTOS PLANTA	1,486.90
5.1.8.	COSTOS ASIGNADOS	4,041.25
5.1.8.01.	COSTO MATERIAS PRIMAS	4,041.25
5.1.9.	COSTOS DE VENTAS	1,293,203.00
5.1.9.01.	COSTOS VENTAS	1,293,203.00
6.	GASTOS	670,803.70
6.1.	OPERACIONALES	670,803.70
6.1.1.	GASTOS ADMINISTRACION	608,644.39
6.1.1.01.	GASTOS DE PERSONAL	283,051.93
6.1.1.02.	GASTOS GENERALES	176,915.00
6.1.1.03.	MANTENIMIENTOS	33,270.18
6.1.1.05.	IMPUESTOS	63,268.93
6.1.1.06.	SEGUROS	21,441.23
6.1.1.08.	OTROS	318.82
6.1.1.09.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	30,378.30
6.1.2.	FINANCIEROS	58,982.27
6.1.2.01.	COSTOS FINANCIEROS	58,982.27
6.1.3.	NO OPERACIONALES	3,177.04
6.1.3.01.	NO DEDUCIBLES	3,177.04
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-191,651.08

3.7.5.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

2008 – 2009

Para el análisis horizontal se toma el balance general de la empresa ya que esta información permitirá establecer cómo se encuentra la empresa en cuanto a sus recursos financieros tanto de liquidez, para de esta forma poder determinar la rentabilidad de la misma.

En cuanto a la información se observa que en los activos totales existe un decrecimiento por \$181,694.38 entre los años 2009 y 2008, lo cual quiere decir que la empresa tuvo menor liquidez, pero esto puede ser por varias razones como el cubrir obligaciones con terceros, o la disminución en ventas entre otras como la inversión o compras de activos.

Al analizar los activos disponibles se observa que existió un crecimiento de \$22,496.89 esto se dio debido a la empresa tuvo una mayor recuperación de cartera con cartera del año 2007, pero también por un crecimiento en venta por el convenio con nuevos proyectos.

En cuanto a los activos realizables, que son los activos con los cuales gira el negocio Agroconsultores, ya que son sus artículos de inventarios y estos son para la producción y comercialización, se observa un decrecimiento de \$183,574.76 y esto es porque existió un crecimiento en ventas y ocasiono una rotación de inventario que estaba muy estacionado.

En cuanto al activo exigible se observa que existió un crecimiento de \$32,884.74, lo cual se puede decir que es debido al crecimiento de ventas pero esto no siempre es recomendable ya que puede convertirse en cartera incobrable si no se gestiona una buena política de negociación en ventas y cobranzas.

En lo que respecta a los anticipados se observa un incremento en valores por \$35,510.33, donde se analizó que en esta cuenta almacenan todos los dineros entregados a los proveedores por compras que aún no han sido facturadas.

En cuanto a los activos fijos depreciables se observa que no existe crecimiento se observa una disminución de \$17,990.92 y esto no es recomendable para ninguna empresa porque se puede decir que la empresa no tuvo capacidad económica para mejorar sus activos y poder ser más competitivos, en cambio el activo fijo que son los terrenos se mantiene en el mismo valor, este solo podría cambiar si se realiza un estudio de peritaje en cuanto al nuevo valor por crecimiento de plusvalía pero haría que a la empresa le toque pagar más impuestos.

En cuanto al pasivo total se observa que disminuyeron las obligaciones por el valor de \$203,855.54, esto no implica que la empresa compro menos si no que la empresa de sus recursos disponibles y circulantes pudo cancelar sus obligaciones ya sean estas con proveedores o terceros.

En cuanto al pasivo corriente se observa que la cuenta obligaciones bancarias creció por el valor de \$3,321.76 el cual se analizó y se pudo determinar que fue por una negociación de crédito bancario.

En cuanto al pasivo no corriente se observa que existió una disminución de \$34,996.89 por cuestión de los préstamos bancarios a largo plazo y esto es porque se canceló mediante una negociación parte de las obligaciones que tenía la empresa con el banco.

2009 – 2010

Al revisar la parte de los activos totales se observa un crecimiento de \$163,129.92 si se compara el año 2010 con relación al año anterior 2009, y esto se da por varias razones, un crecimiento en los componentes del activo como son, activo disponible, exigible, realizables y anticipados.

Se observa un crecimiento en el disponible por el valor de \$30,351.75, esto es por el crecimiento en ventas que se dio a notar en los cuadros de ventas comparativos de los años 2009 – 2010.

En lo que respecta a los Exigibles se observa un incremento por el valor de \$91,696.04, y esto da a entender que la cartera o cobros que tiene que realizar la compañía aumentaron, esto es debido al incremento en ventas y también a que un porcentaje mayor se realiza por ventas a crédito.

Es te incremento en los exigibles no es muy recomendable ya que tiene un efecto que provoca disminución en el capital de trabajo de la empresa.

En lo que respecta a los activos realizable se observa una disminución por el valor de \$14,962.55, el cual quiere decir que a pesar de que hubo un incremento en las ventas, se pudo vender una parte del inventario que estaba en bodega y que no rotaba y por esta razón disminuyeron una parte de los activos que conforman los activos realizables.

En la parte de los activos fijos se observa un incremento por el valor de \$14,555.08, esto es bueno para la empresa ya que si la empresa invierte en activos pero que están destinados para una actividad productiva y que genere ingresos para la empresa hará que la empresa cuente con mayor flujo para su capital de trabajo.

En lo que respecta a la cuenta por pagar se observa que existió una variante por \$49,317.40, es decir a pesar de que aumentaron las compras por efectos de las ventas la empresa tuvo más

solvencia en el disponible y esta es una razón por la que se optó más por cancelar la cuenta de los proveedores pero esto tiene una limitante y es que hace que disminuya el capital de trabajo.

3.7.5.3 ANÁLISIS VERTICAL

Este análisis me permite dar una interpretación porcentual en cuanto a valores que se han dado a cuentas pertenecientes a un grupo.

Es decir el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta perteneciente a un grupo en forma porcentual.

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA.

LTDA.

BALANCE GENERAL

Cuadro 25: Análisis Balance 2010

	2010	ANÁLISIS VERTICAL	
ACTIVO	1,393,311.35		100%
CORRIENTES	1,197,761.15	85.97%	
DISPONIBLES	54,862.13	3.94%	
EXIGIBLE	399,389.43	28.66%	
REALIZABLES	625,969.29	44.93%	
ANTICIPADOS	117,540.30	8.44%	
NO CORRIENTES	195,346.20	14.02%	
ACTIVOS NO DEPRECIABLES	74,506.57	5.35%	
ACTIVOS DEPRECIABLES	120,839.63	8.67%	
OTROS ACTIVOS	204.00	0.01%	
INVERSIONES	204.00	0.01%	
TOTAL ACTIVO	1,393,311.35		
PASIVO	927,414.53		100%
CORRIENTES	627,429.70	67.65%	
PROVEEDORES	147,532.06	15.91%	
PRESTAMOS BANCARIOS	178,069.33	19.20%	
IMPUESTOS POR PAGAR	41,213.98	4.44%	
BENEFICIOS SOCIALES	55,373.77	5.97%	
COMISIONES X VENTAS	9,407.64	1.01%	
DIVIDENDOS SOCIOS	129,571.36	13.97%	
CUENTAS POR PAGAR	66,261.56	7.14%	
NO CORRIENTE	299,984.83	32.35%	
PRESTAMOS POR PAGAR	190,548.50	20.55%	
GARANTÍAS	0.00	0.00%	
DIFERIDOS	109,436.33	11.80%	
TOTAL PASIVO	927,414.53		
PATRIMONIO	465,896.82		100%
CAPITAL, APORTACIONES, RESERVAS	465,896.82	100.00%	
CAPITAL	160,000.00	34.34%	
RESERVAS	305,896.82	65.66%	
TOTAL PATRIMONIO	465,896.82		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1,393,311.35		

3.7.5.3.1 Análisis Vertical Activo Corriente

Al realizar una revisión del balance general del año 2010 se observa que del 100% que son los activos totales y en valores \$1,393,311.35 se puede determinar que los activos corrientes dan un 85.97% del total de activos y estos están considerados en:

DISPONIBLES	3.94%
EXIGIBLE	28.66%
REALIZABLES	44.93%
ANTICIPADOS	8.44%
TOTAL	85.97%

Al analizar nos damos cuenta que la empresa del activo corriente en lo que respecta a la parte efectiva o dinero circulante cuenta con el 3.94% es decir para pagos a realizarse a ese momento.

3.7.5.3.2 Análisis Vertical Activo Realizable

El valor en porcentaje más elevado es del 44.93% y esto es por los activos realizables, que son los inventarios, si se interpreta este valor se puede decir que la empresa cuenta con un stock adecuado y suficiente de materia prima y materiales para la venta, pero esto no es muy aconsejable si se trata de inventario que está mucho tiempo almacenado y no se hace disponible en forma pronta.

3.7.5.3.3 Análisis Vertical Activo Exigible (Cuentas Por Cobrar)

Al mismo tiempo observamos que otro rubro que tiene que hacerse disponible de manera inmediata es la de los exigibles que cuenta con un 28,66%, ya que este corre el riesgo de que se convierta en cartera muerta o incobrable.

3.7.5.3.4 Análisis Vertical Anticipos

En la parte de anticipados está reflejando un 8.44% y esto es por compras a proveedores que todavía las compras no se han liquidado con facturas, por ende no está afectando ni a una cuenta de inventario, costo o gasto.

3.7.5.3.5 Análisis Vertical Activos Fijos

El otro rubro que forma parte del 100% del total de activos es el de los activos fijos que está representado por el 14.02% es decir:

No Depreciables Terrenos	5.35%
Depreciables, vehículos, equipos de cómputo, vehículos, maquinaria, muebles y enseres	8.67%
TOTAL	14.02%

3.7.5.3.6 Análisis Vertical General de Activos no corrientes

Al interpretar estos porcentajes se ve que los activos no corrientes representan en dólares \$195,346.20 el cual se considera como un valor no muy representativo frente al total de activos.

3.7.5.3.7 Análisis Vertical Pasivo Corriente

En lo que respecta a los pasivos totales se observa que los pasivos corrientes es decir los pagos que se tienen que realizar a corto plazo dan un porcentaje del 67.65% y estos están conformados de la siguiente manera:

Proveedores	15.91%
Préstamos bancarios	19.20%
Impuestos por Pagar	4.44%
Beneficios sociales	5.97%
Comisiones por Ventas	1.01%
Dividendos Socios	13.97%
Cuentas por Pagar	7.14%
Total	67.65%

Si consideramos al pasivo corriente como un 100% del grupo quedaría expresado de la siguiente forma.

Cuadro 26: Análisis Pasivo Corriente

Pasivo Corriente	Valores	% pasivo corriente
BENEFICIOS SOCIALES	55,373.77	8.83%
COMISIONES X VENTAS	9,407.64	1.50%
CUENTAS POR PAGAR	66,261.56	10.56%
DIVIDENDOS SOCIOS	129,571.36	20.65%
IMPUESTOS POR PAGAR	41,213.98	6.57%
PRESTAMOS BANCARIOS	178,069.33	28.38%
PROVEEDORES	147,532.06	23.51%
Total general	627,429.70	100.00%

Se observa que los valores más altos que la empresa tiene que pagar a corto plazo están dados en Proveedores, Préstamos bancarios, y dividendos socios con el 23.51%, el 28.38%, y el 20.65% respectivamente, que al analizar los valores en los pasivos corrientes son relativamente inferiores que el activo corriente, ya que el pasivo corriente refleja el 67.65% y el activo corriente da un 85.97% quedando una relación porcentual del 18.32% que la empresa destinaria para cubrir sus obligaciones a corto plazo, pero esta diferencia estaría tomada del total del activo corriente, ya que en disponible queda el 3.94%.

3.7.5.3.8 Análisis Vertical Pasivo no Corriente

En lo que se refiere al pasivo no corriente da un 32.35%, el cual está conformado de la siguiente manera:

Préstamos bancarios	20.55%
Diferidos	11.80%
Total	32.35%

Se puede observar que un valor a pagar al largo plazo son los préstamos bancarios.

3.7.5.3.9 Análisis Vertical Patrimonio

En lo que se refiere al Patrimonio se ve que hay un crecimiento pero no en el capital de los socios, sino en las reservas y parte de estas reservas son la utilidad de los accionistas.

En el balance al realizar es análisis vertical se observa que el patrimonio está conformado de la siguiente manera:

Capital	34.34%
Reservas	65.66
Total	100%

Al observar los variantes se puede decir que la empresa tiene liquidez, pero la liquidez por la que está dada no como liquidez inmediata, ya que parte de su liquidez está conformada por activos que no son disponibles en forma efectiva al momento.

Variables e indicadores (Razones Financieras)

3.8 ÍNDICES FINANCIEROS

3.8.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

3.8.1.1 CAPITAL NETO DE TRABAJO

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

El capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario. El capital de trabajo también es conocido como fondo de maniobra, que implica manejar de la mejor manera sus componentes de manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Cuadro 27: Variación de Capital Neto de Trabajo

2008	C.N.T. =	1,212,889.77- 799,755.93 =	\$413,133.84
2009	C.N.T. =	1,049,186.31 - 630,897.28 =	\$418,289.03
2010	C.N.T. =	1,197,761.15 - 627,429.70 =	\$570,331.45
		VARIACIÓN 2009 - 2008	\$5,115.19
		VARIACIÓN 2010 - 2009	\$152,052.42

En cuanto a la información analizada se puede observar que el año 2009 con relación al año 2008 se ve un incremento para el capital de trabajo por un valor de \$5,155.19, el cual puede denotar que la empresa está en grado de crecimiento.

Al comparar los años 2009 y 2010 se observa que el año 2010 la empresa Agroconsultores tuvo más capital para realizar compras o actividades de ventas o inversión para el giro del negocio.

3.8.1.2 PRUEBA ACIDA

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.

$$\begin{aligned} \text{Prueba Acida} &= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ \text{Prueba Acida} &= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} \end{aligned}$$

Lo aconsejable para el análisis de este indicador es que el resultado sea mayor o igual a 1.

Cuadro 28: Prueba Acida

2008	Prueba Acida =	$\frac{1,212,889.77 - 244,123.58}{799,755.93}$	1.21	
2008	Prueba Acida =	$\frac{1,211,889.77 - 802,578.90}{799,755.93}$	0.51	Inv.
2009	Prueba Acida =	$\frac{1,049,186.31 - 303,549.15}{630,897.28}$	1.18	
2009	Prueba Acida =	$\frac{1,049,186.31 - 580,165.82}{630,897.28}$	0.74	Inv.
2010	Prueba Acida =	$\frac{1,197,761.15 - 387,817.51}{627,429.70}$	1.29	
2010	Prueba Acida =	$\frac{1,049,186.31 - 625,969.29}{627,429.70}$	0.91	Inv.

Se puede observar que el año 2008 este indicador de prueba acida da un resultado de 0.51 y el año 2009 de 0.74, el cual me dice que el año 2008 fue un año que no reflejo mucha liquidez inmediata con relación al siguiente año.

En cambio al observar este indicador en el año 2009 tengo 0.74 y en el 2010 el 0.91, este indicador de solvencia del activo corriente se le resta los inventarios, y me da un valor más real en cuanto a la liquidez inmediata, y me dice que por cada dólar que la empresa debe al corto plazo en el año 2009 la empresa tenía 0.74 centavos de dólar para cubrir sus obligaciones inmediatas, mientras que en el año 2010 la empresa tubo 0.91 centavos de dólar para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo para hacerlo en forma inmediata.

3.8.1.3 LIQUIDEZ CORRIENTE

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

Generalmente se maneja el criterio de que una relación adecuada entre los activos y pasivos corrientes es de 1 a 1, considerándose, especialmente desde el punto de vista del acreedor, que el índice es mejor cuando alcanza valores más altos. No obstante, esta última percepción debe tomar en cuenta que un índice demasiado elevado puede ocultar un manejo inadecuado de activos corrientes, pudiendo tener las empresas excesos de liquidez poco productivos.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Cuadro 29: Liquidez Corriente

2008	Liquidez Corriente =	$\frac{1,212,889.77}{799,755.93}$	1.52
2009	Liquidez Corriente =	$\frac{1,230,181.43}{630,897.28}$	1.95
2010	Liquidez Corriente =	$\frac{1,230,181.43}{630,897.28}$	2.22

Se puede observar que el año 2010 tuvo un indicador de 2.22, el 2009 de 1.95 y el año 2008 de 1.52, al analizar los tres años fueron relativamente buenos en liquidez corriente, pero tuvo mayor crecimiento en liquidez corriente el año 2010, donde se ve una diferencia de 0.27 positiva con respecto al anterior y con respecto al periodo 2008 de 0.70 el cual me dice que el ejercicio 2010 fue bueno en cuando a disponible.

3.8.2 INDICADORES DE SOLVENCIA

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el

riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Por su parte los acreedores, para otorgar nuevo financiamiento, generalmente prefieren que la empresa tenga un endeudamiento "bajo", una buena situación de liquidez y una alta generación de utilidades, factores que disminuyen el riesgo de crédito.

3.8.2.1 ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Cuadro 30: Endeudamiento del Activo

2008	Endeudamiento del Activo =	$\frac{919,068.66}{1,411,875.81}$	65.10%
2009	Endeudamiento del Activo =	$\frac{715,213.12}{1,230,181.43}$	58%
2010	Endeudamiento del Activo =	$\frac{927,414.53}{1,393,311.35}$	67%

Se puede observar que en el año 2008 Agroconsultores fue financiado en un 65.10% por sus acreedores, mientras que en el año 2009 fue por el 58%, mientras que en el ejercicio 2010 fue por el

67% lo cual nos da para el análisis que la empresa depende mucho de los acreedores para su gestión de funcionamiento en el mercado y la variación que se reflejo es de un incremento del 9% del año 2010 con respecto al año anterior 2009 y en la relación del año 2009 con respecto al año 2008 existió una disminución del 7.10% y esto se puede decir que es por la disminución en ventas la empresa no tuvo mayor índices de endeudamiento.

3.8.2.2 ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Cuadro 31: Endeudamiento Patrimonial

2008	Endeudamiento Patrimonial =	$\frac{919,068.66}{492,807.15}$	1.86
2009	Endeudamiento Patrimonial =	$\frac{715,213.12}{400,142.15}$	1.79
2010	Endeudamiento Patrimonial =	$\frac{927,414.53}{274,245.74}$	3.38

Se puede observar que el año 2008 el pasivo total es decir las obligaciones con los terceros representa un 86%, el cual me dice que las obligaciones no podían ser cubiertas con el patrimonio de la empresa en su totalidad sino en un 53.62%.

También se observa que en el año 2009 las obligaciones totales por pagar tenían un 79% más que el patrimonio es decir en el caso que Agroconsultores quería pagar sus obligaciones con el patrimonio de los socios no le alcanzada, en el año 2010 se observa un valor más alto en los pasivos

totales que el patrimonio y esto da un porcentaje del 3.38%, es decir el patrimonio no alcanzaría para cubrir las obligaciones totales.

3.8.2.3 ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros.

Se considera que para el cálculo y toma de activo fijo solo se tome el activo fijo Tangible.

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

Cuadro 32: Endeudamiento del Activo Fijo

2008	Endeudamiento del Activo Fijo intangible =	$\frac{492,807.15}{198,782.04}$	2.48
2009	Endeudamiento del Activo Fijo intangible =	$\frac{400,142.15}{180,791.12}$	2.12
2010	Endeudamiento del Activo Fijo intangible =	$\frac{274,245.74}{195,346.20}$	1.40

Se observa que en el año 2008 da un indicador de 2.48 el cual quiere decir que el patrimonio de la empresa si podría cubrir los activos tangibles de la empresa, mientras que en el año 2009 da un valor del 2.12 el cual dice que la empresa Agroconsultores si quería cubrir la compra de activos fijos, si podía hacerlo desde un desembolso del patrimonio, pero en el año 2010 el valor reduce a 1.40 pero también es un resultado que el patrimonio si respaldaba la compra de activos fijos ya sean esos para la inversión y mejoramiento en la parte tecnológica. Pero en la variación de los indicadores el año 2010 disminuye en un 72% y esto es notorio por la disminución del patrimonio en un 45.9%.

3.8.2.4 APALANCAMIENTO FINANCIERO

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades. De hecho, a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente.

Los factores que intervienen en la fórmula son los siguientes:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

Cuadro 33: Apalancamiento Financiero

2008	Apalancamiento Financiero =	$\frac{94,718.56}{492,807.15} = \frac{94,718.15}{1,411,875.81}$	2.86
2009	Apalancamiento Financiero =	$\frac{114,826.16}{400,142.15} = \frac{114,826.16}{1,230,181.43}$	3.07
2010	Apalancamiento Financiero =	$\frac{191,651.08}{274,245.74} = \frac{191,651.08}{1,393,311.35}$	5.08

Para el ejercicio 2008 se dice que la empresa Agroconsultores por cada \$1 de conformación del patrimonio, tiene \$2,86 para cubrir sus obligaciones o compromisos con las instituciones financieras, mientras que para el ejercicio 2009 este indicador dice que la empresa por cada \$1 de conformación de patrimonio \$3.07 tiene para cubrir sus obligaciones o compromisos con las instituciones financieras, de igual forma en el año 2010 se observa que dio un resultado de \$5.08 para cubrir sus obligaciones financieras.

Pero se observa que en año 2010 hubo un incremento de 2.01 con relación al ejercicio anterior, y esto se debe a que existieron más obligaciones bancarias.

3.8.2.5 CONCENTRACIÓN A CORTO PLAZO

Representa el % de participación con terceros cuyo vencimiento es a corto plazo. % de los pasivos que debe ser asumido en el corto plazo.

Cuadro 34: Concentración a corto plazo

$$\text{Concentración a corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

2008	Concentración a Corto Plazo=	$\frac{799,755.93}{919,068.66}$	87.02%
2009	Concentración a Corto Plazo=	$\frac{630,897.28}{715,213.12}$	88.21%
2010	Concentración a Corto Plazo=	$\frac{627,429.70}{927,414.53}$	67.65%

En este indicador se puede observar que para el ejercicio 2008 dio un resultado del 87.02% el cual quiere decir que este porcentaje representan las obligaciones a corto plazo versus el total de las obligaciones, mientras que para el ejercicio 2009 la empresa Agroconsultores del 100% que fueron sus pasivos totales el 88.21% eran valores a pagar al corto plazo, pero diferente forma para el año 2010 ya que bajo al 67.65% ya que los pasivos al corto plazo fueron menores en diferencia al año anterior.

3.8.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

Un principio financiero dice que, todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. Lo mismo ocurre en el caso de los gastos, que cuando registran valores demasiado altos respecto a los ingresos demuestran mala gestión en el área financiera.

3.8.3.1 ROTACIÓN DE CARTERA

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año, en este caso, para elaborar el índice se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.

Cuadro 35: Rotación de Cartera

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas Por Cobrar}}$$

2008	Rotación de Cartera =	$\frac{2,105,903.75}{303,549.15}$	6.86
2009	Rotación de Cartera =	$\frac{2,105,903.75}{303,549.15}$	6.94
2010	Rotación de Cartera =	$\frac{2,567,548.71}{387,817.51}$	6.62

Este indicador dice que la empresa para el ejercicio 2008 da como resultado 6.86 el cual indica que la cartera está rotando un aproximado de 7 veces al año, el cual en días representa 52.48 el cual quiere decir que la empresa está demorándose en cobrar su cartera aproximadamente 52 días en recuperar sus dineros, en cambio para el ejercicio 2009 da un valor de 6.94 veces que rota en un año esto quiere decir que si el año lleva 360 días lo divido para el número de veces que gira la cartera donde $360 \div 6.94 = 51.87$ es decir que la empresa tarda mucho tiempo en recuperar la cartera de cliente, y no representa mucha variación con respecto al ejercicio anterior, el mismo caso sucede en el año 2010 pero la rotación de cartera disminuyo a 6.62 veces lo cual es $360 \div 6.62 = 54$ días que la empresa tarde en recuperar su cartera, al analizar en la variación nos damos cuenta que la recuperación de cartera en el año 2010 ha variado en 3 días de retraso.

3.8.3.2 ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán

pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.

Cuadro 36: Rotación Activo Fijo

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

2008	Rotación de Activo Fijo =	$\frac{1,752,847.42}{198,782.02}$	8.82 %
2009	Rotación de Activo Fijo =	$\frac{2,105,903.75}{180,791.12}$	11.65 %
2010	Rotación de Activo Fijo =	$\frac{2,567,548.71}{195,346.20}$	13.14%

Se observa que el año 2010 la empresa tuvo más ventas pero también el activo fijo tuvo un crecimiento en 1.49% ya que este año genero el 13.14% y el año 2009 tuvo el 11.65% lo cual demuestra que las ventas aumentan pero proporcionalmente también crecen los activos y esto a su vez genera más rentabilidad para los socios, al analizar el ejercicio 2008 se observa que el indicador dio un porcentaje del 8.82% fue inferior con relación a los dos años siguientes, pero esto es debido a que las ventas fueron menores y por ende los activos bajaron proporcionalmente.

3.8.3.3 ROTACIÓN DE VENTAS

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.

Cuadro 37: Rotación de Ventas

2008	Rotación de Ventas =	$\frac{1,752,847.42}{1,411,875.81}$	1.24
2009	Rotación de Ventas =	$\frac{2,195,903.75}{1,230,181.43}$	1.71
2010	Rotación de Ventas =	$\frac{2,567,548.71}{1,393,311.35}$	1.84

Se observa que en el año 2010 las ventas tuvieron mayor relevancia sobre los activos totales en un 84% mientras que en el año anterior tuvo el 71%, pero en el ejercicio 2008 existe una variación determinante ya que el resultado es del 24.15%, y esto indica que las ventas no fueron relativamente representativas con relación a los dos años siguientes

Con lo cual se puede observar que los activos en el 2010 representan el 45.74% de las ventas totales. Mientras que en el 2009 los activos representaban el 43.97% y el año 2008 los activos representan el 19.45%

3.8.3.4 PERIODO MEDIO DE COBRANZA

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

Periodo Medio de Cobranza =

$$\frac{\text{Cuentas y documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$$

Cuadro 38: Periodo de Cobranza

2008	Periodo Medio de Cobranza =	$\frac{303,549.15 \times 365}{1,752,847.42}$	63.21 días
2009	Periodo Medio de Cobranza =	$\frac{303,549.15 \times 365}{2,105,903.75}$	52.61 días
2010	Periodo Medio de Cobranza =	$\frac{387,817.51 \times 365}{2,567,548.71}$	55.13 días

En el periodo de cobranza Agroconsultores está con una tardanza de 55.13 días en la recuperación de los fondos por los créditos y este valor en días no es aconsejable para el flujo de efectivo, al realizar la comparación con el año 2009 se observa que aumento la tardanza en 2.52 días, pero al ver con relación al ejercicio 2008 se observa que la empresa viene con ese nivel de tardanza en cuanto a días de cobranza.

3.8.3.5 PERIODO MEDIO DE PAGO

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza.

Para su cálculo se utilizan las cuentas y documentos por pagar a proveedores en el corto plazo, que son las que permiten evaluar la eficiencia en el pago de las adquisiciones de insumos.

Periodo Medio de Pago =

$$\frac{\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$

Cuadro 39: Periodo Medio de Pago

2008	Periodo Medio de Pago =	$\frac{198,773.82 \times 365}{802,578.90}$	90.39 días
2009	Periodo Medio de Pago =	$\frac{98,214.66 \times 365}{580,165.82}$	61.79 días
2010	Periodo Medio de Pago =	$\frac{147,532.06 \times 365}{625,969.29}$	86.03 días

Aquí se observa el tiempo en días que Agroconsultores está tomando para pagar sus obligaciones con sus proveedores en el año 2010 para estar dentro del presupuesto de pagos debía cancelar en 86 días, mientras que en el año 2009 tuvo que pagar dentro de los 62 días, y para el año 2008 tuvo que pagar a sus proveedores en un lapso como política de compras a 90 días, por lo cual se puede decir que Agroconsultores no disponía de efectivo al momento o en forma rápida.

Al comparar entre periodos nos damos cuenta que los pagos tuvieron una decaída de 24 días para cubrir sus obligaciones con sus proveedores al revisar los ejercicios 2010 con el año 2009.

3.8.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

3.8.4.1 MARGEN BRUTO

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

Margen Bruto =	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
----------------	--

Cuadro 40: Margen Bruto

2008	Margen Bruto =	$\frac{1,929,225.61 - 1,109,250.90}{1,929,225.61}$	42.50 %
2009	Margen Bruto =	$\frac{2,105,903.75 - 1,136,891.10}{2,105,903.75}$	46.01 %
2010	Margen Bruto =	$\frac{2,567,548.71 - 1,337,055.95}{2,567,548.71}$	47.92%

En el análisis realizado para el año 2008 refleja que queda una utilidad bruta del 42.50% en relación al costo de ventas, el cual no es un indicador aceptable para la empresa Agroconsultores ya que solo se está tomando el costo de ventas y no se toman los gastos Administrativos. Para el año 2009 incrementa el margen de ganancia bruto ya que las ventas incrementaron pero tampoco es real la ganancia ya que no se toman en cuenta todos los costos y gastos, de igual forma sucede con el año 2010 en relación a este indicador.

3.8.4.2 MARGEN OPERACIONAL

El margen operacional no solo está ligado al costo de ventas, sino este margen toma en cuenta a todos los costos, y gastos ya sean estos por cuestiones administrativas y de ventas, el objetivo de este indicador es en el dar más a fondo cual es la utilidad de la empresa sobre las ventas.

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Margen Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
----------------------	---

Cuadro 41: Margen Operacional

2008	Margen Operacional =	$\frac{1,752,847.42 - 489,212.64 - 1,009,109.76}{1,929,225.61}$	13.19 %
2009	Margen Operacional =	$\frac{1,838,109.65 - 1,136,891.1 - 528,518.69}{2,105,903.75}$	8.20 %
2010	Margen Operacional =	$\frac{2,193,099.41 - 1,293,203 - 608,644.39}{2,567,548.71}$	11.34 %

Al revisar el año 2008 se observa que la empresa tiene un margen de utilidad operacional del 13.19%, mientras que para el 2009 se observa que arroja el 8.20 % de utilidad. Y el año 2010 tiene el 11.34%, por lo cual se puede determinar que el nivel de ventas debe ser mayor para que los índices de rentabilidad aumenten, todo esto puede mejorar realizando un adecuado estudio de mercado y competencias en ventas para incrementar los mismos, pero también se debe ver la manera de realizar un adecuado estudio de determinación de los gastos para ver si estos son los correctos o existe exceso en gastos.

3.8.4.3 RENTABILIDAD NETA DE VENTAS

Este indicador muestra la utilidad en ventas de la empresa por cada unidad que la empresa vende, pero es de mucho cuidado este indicador ya que este toma todos los movimientos de la empresa ya sean estos operacionales o no operacionales.

Margen Neto =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
---------------	--

Cuadro 42: Rentabilidad Neta de Ventas

2008	Margen Neto =	$\frac{94,718.56}{1,929,225.61}$	4.91 %
2009	Margen Neto =	$\frac{114,826.17}{2,105,903.75}$	5.45 %
2010	Margen Neto =	$\frac{266,908.08}{2,567,548.71}$	10.40 %

Se puede observar que para el año 2008 da un margen del 4.91% por unidad en venta si se toma en relación a la utilidad neta de la empresa, mientras que para el año 2009 da un margen del 5.45% es se debe al incremento en ventas, pera para el año 2010 da el 10.40% de margen neto y esto se observa al estudiar los balances que La empresa tuvo un incremento en ventas por el doble que en relación a los años de estudio anteriores.

CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Luego de hacer un estudio global de la empresa, se ha podido observar y determinar puntos críticos que la empresa adolece, los cuales afectan directamente al panorama organizacional de la misma.

Por medio de la planeación se propone que la empresa fije caminos estratégicos los cuales le van a llevar a cumplir con sus objetivos y metas propuestas, tomando en cuenta que para cumplir con lo antes mencionado la empresa necesita y debe trabajar bajo un esquema de políticas y procedimientos a seguir, los mismos que orientaran al personal a tener bien definidas sus actividades.

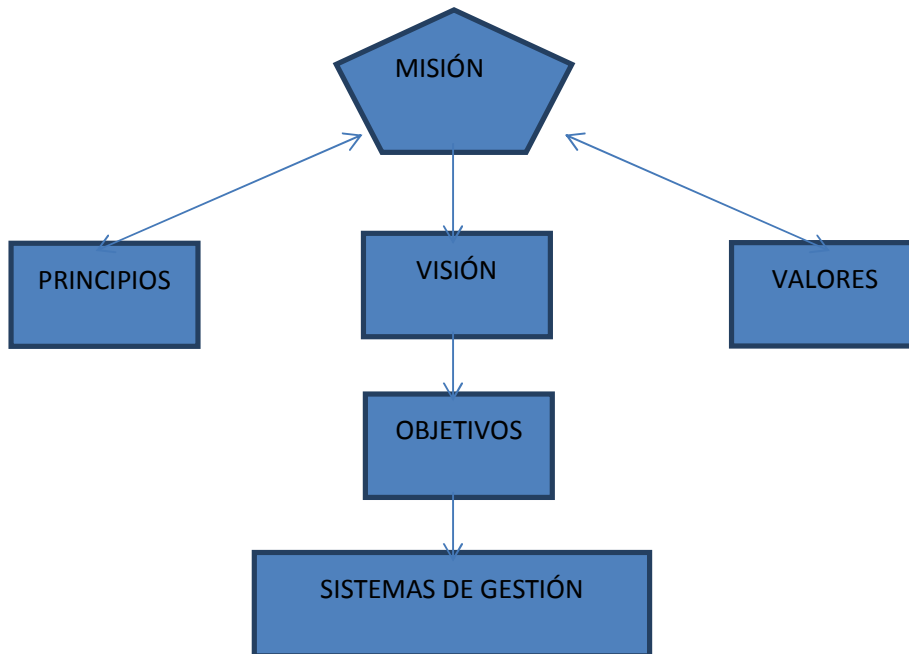
La planificación estratégica ayudará a aprovechar las oportunidades que tiene la empresa y mitigar las amenazas que tiene en el entorno; requiere de un enfoque sistemático para el análisis de las mismas.

Para la aplicación de la Planificación Estratégica en Agroconsultores Cía. Ltda., se ha tomado en cuenta la dinámica de las transformaciones sucedidas en los últimos años en la economía y sistema empresarial, los mismos que han tenido un fuerte impacto en temas de Dirección Estratégica, la misma que pretende dotar a la empresa de los elementos básicos que permita desarrollar su salud financiera, independientemente de los acontecimientos negativos que pueden ocurrir en su entorno.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico va permitir establecer el rumbo de hacia dónde quiere llegar la organización, fundamentándose en la misión, la visión, los objetivos, los valores, principios, políticas y estrategias, los cuales requieren una revisión periódica por cambios en el entorno, o por variantes que afecten a la organización.

Cuadro 40: Direccionamiento Estratégico



En lo que respecta al direccionamiento estratégico se observa que Agroconsultores está lineado en las siguientes matrices que se conocen como matrices axiológicas las cuales permiten determinar cómo está la empresa interna o externa en un entorno de mercado.

4.3 MATRICES AXIOLÓGICAS

4.3.1 MATRIZ DE VALORES

Se observa en esta matriz los valores que se han encontrado en Agroconsultores y como estos se relacionan con los actores mencionados.

Cuadro41: Matriz Axiológica de Valores

VALORES	ACTORES						
	SOCIEDAD	CLIENTES	ESTADO	COLABORADORES	PROVEEDORES	SOCIOS	FAMILIA
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	
Confiabilidad	X	X		X	X	X	X
Honradez	X	X	X	X	X	X	X
Seguridad	X	X	X	X	X	X	
Puntualidad	X	X	X	X	X	X	
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Participación	X	X	X	X	X	X	
Competitividad	X	X				X	
Excelencia	X	X	X	X	X	X	

4.3.2 MATRIZ DE PRINCIPIOS

Esta matriz muestra con quien directamente esta la empresa cumpliendo sus principios de responsabilidad, ya sean estos de pago o garantías.

Cuadro42: Matriz Axiológica de Principios

PRINCIPIOS	ACTORES						
	SOCIEDAD	CLIENTES	ESTADO	COLABORADORES	PROVEEDORES	SOCIOS	FAMILIA
Remuneración Justa		X	X	X		X	X
Buen Ambiente de Trabajo		X		X	X	X	X
Crecimiento Personal	X	X	X	X	X		X
Satisfacción al Cliente		X		X		X	
Trabajo en Equipo		X		X	X	X	
Fortalecer Planes Estratégicos		X	X	X	X	X	
Cumplimiento Tributario		X	X	X	X	X	
Rentabilidad Adecuada			X	X		X	X

4.4 MISIÓN

La misión estratégica para Agroconsultores permitirá a la administración cumplir y determinar las aspiraciones que tiene con la organización, brindando un enfoque de hacia dónde se quiere llegar y el tipo de compañía que se quiere crear, lineándose bajos las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? Identidad, legitimidad

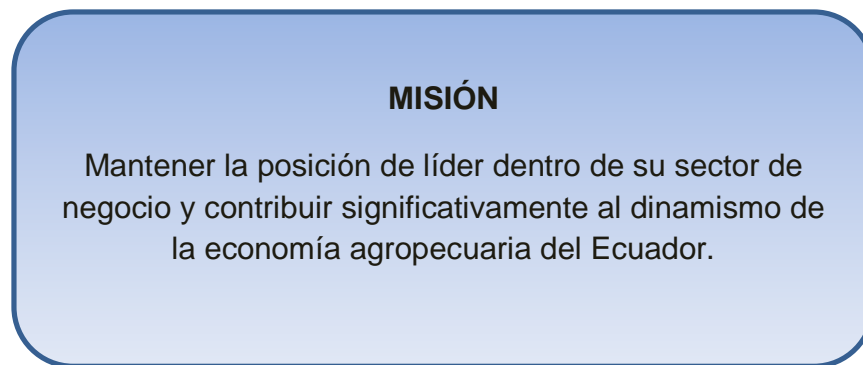
¿Qué buscamos? Propósito

¿Qué hacer? Principales medios para lograr el propósito

¿Para quienes trabajamos? Clientes.

Luego de haber planteado las preguntas sobre cómo elaborar la Misión se determina la nueva Misión de Agroconsultores Cía. Ltda. Como parte del direccionamiento estratégico.

Cuadro 43: Nueva Misión



4.5 VISIÓN

La visión va permitir a la organización saber hacia dónde quiere llegar, y en qué mercado segmentarse en un determinado tiempo, ya sea este a corto, largo o mediano plazo, cumpliendo con los objetivos y metas propuestas.

Para la ejecución de la visión se necesita la participación de la Administración como promotora de la gestión.

Para establecer la Visión se realizaron las siguientes preguntas:

¿Cómo se ve la empresa en el futuro?

¿En qué tiempo quiere cumplir sus expectativas?

¿Qué parámetros se va a necesitar para la comercialización de los productos y servicios?

¿Con que recursos cuenta la empresa para el cumplimiento de la Visión?

Luego de haber establecido las preguntas sobre cómo establecer la Visión de la empresa se determina la nueva Visión de Agroconsultores Cía. Ltda. Como parte del direccionamiento estratégico.

Cuadro 44: Nueva Visión



4.6 OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr mediante su misión, es decir el cumplimiento de la visión, estos son cuantificables y medibles, y se deben alcanzar en el límite de tiempo.

4.6.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de Agroconsultores es suministrar a los clientes productos y servicios los cuales estén altamente calificados bajo estándares de calidad, como son: Puntualidad en la entrega, precios adecuados de mercado, instalaciones adecuadas al cliente, promociones y facilidades de pago.

4.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para determinar los objetivos específicos se ha tomado como punto de partida la misión y se ha considerado los siguientes objetivos:

- Fidelizar al cliente mediante una atención personalizada.
- Incrementar las ventas
- Manejo y Control adecuado de la cartera de clientes
- Incrementar la rentabilidad de Agroconsultores Cía. Ltda.
- Ofrecer garantías de seguridad y confort a los clientes

4.7 ESTRATEGIAS

Se dice que una estrategia tiene como fin y propósito el de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles de la empresa.

- Ser competitivos en el mercado
- Capacitar al personal interno de la empresa
- Reducir los costos y gastos de la empresa
- Lograr que la empresa sea reconocida en el mercado
- Trabajar con esquemas de políticas y procedimientos

4.8 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso continuo y dinámico, de las áreas y recursos por los que está conformada una organización, es decir se elabora un Diagnóstico de la realidad en la que se desenvuelve y además un análisis sobre cómo está estructurada; por lo que a continuación se detalla los recursos que intervendrán dentro de la planeación:

4.8.1 GRUPOS DIRECTOS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Departamento Administrativo
- Departamento de Producción
- Departamento Comercial
- Gerencia General
- Accionistas

Agroconsultores Cía. Ltda. Cuenta con los recursos que se detallan a continuación:

RECURSOS HUMANO

- Personal de Producción
- Personal Administrativo
- Personal de Ventas

RECURSO TECNOLÓGICO

- Maquinaria de producción
- Software y Equipos

RECURSO MATERIAL

- Instalaciones propias
- Vehículos
- Terreno
- Materia Prima
- Herramientas y equipo

RECURSO ECONÓMICO

- Capital Social
- Aportes Futuras Capitalizaciones
- Activos Fijos
- Activos Disponibles (Bancos)
- Activos Corrientes (Cartera Clientes)
- Activos Realizables (Inventarios)

4.9 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

OBJETIVOS

Son una serie de logros planeados a largo, mediano y corto plazo, los mismos que tienen que ser cuantificables, medibles, realistas, entendibles, jerárquicos, alcanzables, congruentes entre las unidades de la organización, como etapas necesarias para que la misma alcance dichos objetivos y metas propuestas, como por ejemplo:

- Crecimiento de activos
- Rentabilidad
- Porcentaje de participación en el mercado
- Grado y Naturaleza de diversificación
- Controles de calidad.

4.10 DISEÑO ESTRATÉGICO DE AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

El diseño estratégico tiene como propósito fundamental el de encausar a la organización hacia un rumbo firme y seguro, el cual va lograr hacer que la empresa pueda obtener mejores resultados y más ganancias.

Más precisamente el Diseño Estratégico es una actividad de proyección, cuyo objeto es el conjunto integrado de los productos, de los servicios y comunicaciones con las cuales una empresa se presenta al mercado, se coloca en la sociedad.

Por lo cual se denota en primera instancia donde se encuentra la empresa y que servicios y productos ofertan a sus clientes.

➤ Participación de Mercado

Los servicios y productos que ofrece Agroconsultores Cía. Ltda., están destinados a sectores como son, las Florícolas, los ganaderos, y agricultura en general.

La actividad principal que tiene la empresa en el mercado es el de implantar sistemas de riego, como son riego por goteo, riego por aspersión y riego automático, también la empresa distribuye y comercializa productos para sistemas de riego como bombas de riego, repuestos y accesorios.

Cabe mencionar que en el mercado que se encuentra la empresa tiene un alto número de competidores, por lo cual el principal objetivo de la planificación es el de tener estrategias de mercado para ser fuertes ante cualquier competidor.

➤ Perfil de la empresa

Agroconsultores Cía. Ltda., actualmente se encuentra en el sector de la pequeña empresa, por lo cual con la planificación estratégica se quiere elaborar estándares más altos de competencia en el mercado.

4.10.1 PLANEACIÓN TÁCTICA

Se ubica en el enlace que puede establecerse entre el proceso de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a corto plazo en comparación con la planificación estratégica. Esta planificación trata más asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

Para elaborar el plan táctico se ha realizado un estudio, de las áreas como está conformada la empresa con el propósito de establecer estrategias en las cuales intervengan tiempos y responsables.

A continuación se detallan los planes que se quiere elaborar para cumplir con las metas.

❑ **Plan de Marketing**

Cuadro 45: Plan Táctico Marketing

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	LOGRO
* Realizar Un Plan de Publicidad, para llegar a sectores agrícolas	Departamento de Ventas	1 de Agosto	31 de Agosto	* Alcanzar nuevos nichos de mercado mediante la publicidad para ser más competitivos.
* Elaborar canales de distribución y comercialización vía web	Gerencia General	1 de junio	31 de Julio	* Mediante la web alcanzar clientes nacionales e internacionales y brindar la facilidad de pagos electrónicos

- ❖ Crear una imagen corporativa para la empresa, mediante el plan de publicidad vía Internet.

☐ **Plan de ventas**

Cuadro 46: Plan Táctico Ventas

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	LOGRO
* Políticas adecuadas de comisiones a los vendedores.	Gerencia General y Jefe de Ventas	1 de Julio	3 de Julio	* Los Vendedores se sientan motivados en cuanto al cumplimiento al cupo de ventas
* Realizar Campañas de asesoría en Sistemas de Riego.	Gerencia General y Jefe de Ventas	1 de Julio	31 de Julio	* Los Clientes conozcan los beneficios que ofrece la empresa.

- ❖ Incrementar las ventas ofreciendo productos y servicios de calidad.

☐ **Plan de Producción**

Cuadro 47: Plan Táctico Producción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	LOGRO
* Elaborar el estudio de factibilidad del proyecto, ampliación y diversificación de la capacidad de producción.	Gerencia General Jefe de Planta	01 de Junio	30 de Agosto	* Aprovechar al máximo la capacidad de producción de la planta.
* Implementar un plan de seguridad Industrial y Capacitar al personal.	Gerencia General Jefe de Planta	01 de Julio	31 de Julio	* Brindar las condiciones necesarias para el trabajo al personal.
* Implantar Políticas Ambientales	Gerencia General y Jefe de Planta	01 de Agosto	31 de Agosto	* Cumplir con las Exigencias Ambientales

- ❖ Incrementar la producción aprovechando al máximo la capacidad de producción, brindándoles las condiciones adecuadas a los trabajadores.

❑ **Plan Financiero**

Cuadro 48: Plan Táctico Financiero

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESDE	HASTA	LOGRO
* Establecer Estrategias de cobranza.	Gerencia General y Contador General	01 de Julio	15 de Julio	* Alcanzar mejores indicadores de liquidez y reducir la morosidad de cartera
* Establecer presupuestos para cada departamento	Gerencia, Subgerencia, General, Contador General, dpto. Ventas	Cada mes		* Abastecer a cada departamento de lo necesario para sus actividades
* contratar un profesional financiero	Gerencia General	Hasta el 15 de cada mes		* Mantener informada a la gerencia para la toma de decisiones oportuna

- ❖ Establecer un control general del Área Financiera de la Empresa, a fin de permanecer informados en todo momento sobre los valores monetarios de la misma, y de esta manera poder tomar decisiones efectivas en beneficio de la Organización.

4.10.2 PLANEACIÓN OPERATIVA

La planeación operativa es un proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada a los objetivos, metas, actividades, y recursos asignados a cada una de las actividades durante un periodo determinado, este tipo de planificación es programada a corto plazo.

Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por semanas, meses, trimestres o semestres, los cuales se recomienda no superen el año calendario.

Al igual que la planificación estratégica esta planificación demanda una planificación de recursos que sean eficientes y efectivos en costos, en la solución de problemas, y en la consecución de los objetivos establecidos.

Con los puntos antes encontrados en el plan táctico, se procede a elaborar el plan operativo, tomando en cuenta que las actividades permanecen; pero la variante en este punto es que las mencionadas actividades se les asigna el costo que ocasionaría el implantar tales actividades.

- **PLAN DE MARKETING**

Cuadro 49: Plan Operativo Marketing

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VALOR	TIEMPO
* Realizar Un Plan de Publicidad, para llegar a sectores agrícolas	Departamento de Ventas	18.864,00	3 Veces al año
* Elaborar canales de distribución y comercialización vía web	Gerencia General y Jefe de Ventas	1.200,00	un mes

- **PLAN DE VENTAS**

Cuadro 50: Plan Operativo Ventas

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VALOR	TIEMPO
* Políticas adecuadas de comisiones a los vendedores.	Gerencia General y Jefe de ventas	150,00	una semana
* Realizar Campañas de asesoría en Sistemas de Riego.	Gerencia General, Jefe de Ventas, Secretaria	920,00	dos campañas al año

• **PLAN DE PRODUCCIÓN**

Cuadro 51: Plan Operativo Producción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VALOR	TIEMPO
* Elaborar el estudio de factibilidad del proyecto, ampliación y diversificación de la capacidad de producción.	Gerencia General Jefe de Planta	2.100,00	Tres meses
* Implementar un plan de seguridad Industrial y Capacitar al personal.	Gerencia General Jefe de Planta	2.000,00	Un mes
* Implantar Políticas Ambientales	Gerencia General y Jefe de Planta	3.000,00	Un mes

• **PLAN FINANCIERO**

Cuadro 52: Plan Operativo Financiero

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VALOR	TIEMPO
* Establecer Estrategias de cobranza.	Gerencia General y Contador General	80,00	a partir de Julio
* Establecer presupuestos para cada departamento	Gerencia, Subgerencia, General, Contador General, dpto. Ventas	235,00	a partir de Julio
* contratar un profesional financiero	Gerencia General	100,00	a partir de Julio

Luego de establecer el plan táctico y operativo para la empresa Agroconsultores se presenta el mapa Estratégico con los costos que indican que deberá incurrir para aplicar las estrategias.

Cuadro 53: Inversión Por Áreas de Trabajo

ÁREA	PROYECTO	OBJETIVO	RESPONSABLE	COSTO
MARKETING	* Realizar Un Plan de Publicidad, para llegar a sectores agrícolas	* Alcanzar nuevos nichos de mercado mediante la publicidad para ser más competitivos.	Departamento de Ventas	18.864,00
	* Elaborar canales de distribución y comercialización vía web	* Mediante la web alcanzar clientes nacionales e internacionales y brindar la facilidad de pagos electrónicos	Gerencia General	1.200,00
VENTAS	* Políticas adecuadas de comisiones a los vendedores.	* Los Vendedores se sientan motivados en cuanto al cumplimiento al cupo de ventas	Gerencia General	150,00
	* Realizar Campañas de asesoría en Sistemas de Riego.	* Los Clientes conozcan los beneficios que ofrece la empresa.	Gerencia General y Jefe de Ventas	920,00
PRODUCCIÓN	* Elaborar el estudio de factibilidad del proyecto, ampliación y diversificación de la capacidad de producción.	* Aprovechar al máximo la capacidad de producción de la planta.	Gerencia General Jefe de Planta	2.100,00
	* Implementar un plan de seguridad Industrial y Capacitar al personal.	* Brindar las condiciones necesarias para el trabajo al personal.	Gerencia General Jefe de Planta	2.000,00
	* Implantar Políticas Ambientales	* Cumplir con las Exigencias Ambientales	Gerencia General y Jefe de Planta	3.000,00
FINANCIERO	* Establecer Estrategias de cobranza.	* Alcanzar mejores indicadores de liquidez y reducir la morosidad de cartera	Gerencia General y Contador General	80,00
	* Establecer presupuestos para cada departamento	* Abastecer a cada departamento de lo necesario para sus actividades	Gerencia, Subgerencia, General, Contador General, dpto. Ventas	235,00
	* Presentación de Estados Financieros e Informes Tributarios a gerencia	* Mantener informada a la gerencia para la toma de decisiones oportuna	Contador General	100,00

4.11 PROPUESTA GENERAL AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

4.11.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO

Elaborar una Estructura Organizacional Corporativa.

OBJETIVO.- Elaborar un manual de procesos y procedimientos, que permita identificar las áreas y responsabilidades a cada persona que trabaja en la Organización.

ACTIVIDADES

- Levantamiento de la información de las actividades que realiza cada Persona.
- Análisis e Identificación de las actividades, que realiza cada persona.
- Diseño de los procesos y procedimientos.
- Elaboración de los Procesos y Procedimientos.
- Presentar a la gerencia para su aprobación.
- Capacitación al personal mediante talleres y charlas acerca de los mismos.
- Implementación de los procesos y procedimientos en cada área.

RESPONSABLE

Gerencia General

A continuación se detallan las propuestas que se han observado en la empresa.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

PROPUESTA N.- 1

Realizar Un Plan de Publicidad, para llegar a sectores agrícolas.

OBJETIVO.- Posicionarse en el mercado, con una imagen reconocida mediante el plan de publicidad.

ACTIVIDADES

- Realizar cotizaciones en medios de comunicación dirigidos al sector agrícola (Radio)
- Realizar Publicidad en Radio, de tres cuñas publicitarias diarias de lunes a viernes en periodos mensuales, se propone que la publicidad sea tres veces al año (Julio, Agosto y Octubre).
- Instalar Vallas Publicitarias en Sectores Agrícolas estratégicos

PRESUPUESTO

\$ 18.864,00

RESPONSABLE

Gerencia General y Jefe de Ventas

PROPUESTA N.- 2

Elaborar canales de distribución y comercialización vía web

OBJETIVO.-Alcanzar nuevos clientes ya sea nacional como internacionales mediante la web, brindándoles facilidades de pagos electrónicos.

ACTIVIDADES

- Crear una página web para Agroconsultores Cía. Ltda.
- Ofertar nuestros productos mediante la web

PRESUPUESTO

\$1200,00

RESPONSABLE

Gerencia General y Jefe de Ventas

DEPARTAMENTO DE VENTAS

PROPUESTA N.- 1

Políticas adecuadas de comisiones a los vendedores.

OBJETIVO.- Incentivar al personal de ventas, para el cumplimiento de los cupos de venta.

ACTIVIDADES

- Establecer montos de venta para cada vendedor
- Reunión Gerencia con los vendedores
- Establecer porcentajes de comisión

PRESUPUESTO

\$ 150,00

RESPONSABLE

Gerencia General y Jefe de Ventas

PROPUESTA N.- 2

Realizar Campañas de asesoría en Sistemas de Riego.

OBJETIVO.- Dar a conocer a los clientes los beneficios que ofrece Agroconsultores Cía. Ltda.

ACTIVIDADES

- Establecer el lugar donde se podrá realizar la campaña de asesoramiento
- Desarrollar el modelo del plan de Invitación a la campaña
- Participar las invitaciones a los principales clientes de la empresa, mediante canales electrónicos, como la web y cartas de invitación.

PRESUPUESTO

Personal \$420,00

Instalaciones \$500,00

Total \$920,00

RESPONSABLE

Gerencia General, Jefe de ventas y Secretaria

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

PROPUESTA N.- 1

Elaborar el estudio de factibilidad del proyecto, ampliación y diversificación de la capacidad de producción.

OBJETIVO.- Aprovechar al máximo la capacidad de producción de la planta.

ACTIVIDADES

- Contratar un especialista para que realice el estudio de factibilidad, ampliación y diversificación de la capacidad productiva.
- Poner Anuncios en el periódico o páginas web.

PRESUPUESTO

\$2.100,00

RESPONSABLE

Gerente General, Jefe de Planta, Recursos Humanos

PROPUESTA N.- 2

Implementar un plan de seguridad Industrial y Capacitar al personal.

OBJETIVO.- Ofrecer a los trabajadores las condiciones laborales óptimas, cumpliendo las exigencias del ministerio de Relaciones Laborales.

ACTIVIDADES

- Seleccionar el plan de seguridad a implementar (de acuerdo al número de personas)
- Contratar una Persona para la Implantación del plan de Seguridad
- Capacitar al personal
- Implementar el plan de Seguridad

Se recomienda que este estudio se lo realice dos veces al año

PRESUPUESTO

\$ 2,000.00

RESPONSABLE

Gerencia General y Jefe de Planta

PROPUESTA N.- 3

Implantar Políticas Ambientales en Agroconsultores Cía. Ltda.

OBJETIVO.-Cumplir con las exigencias Ambientales requeridas en la legislación ecuatoriana.

ACTIVIDADES

- Contratar un profesional para la implantación del plan
- Realizar Campañas Ambientales en la Institución
- Instruir al personal para la implantación
- Implantación del plan
- Eliminación de desperdicios
- Control de la contaminación

Se recomienda que este estudio se lo realice tres veces al año

PRESUPUESTO

\$3,000.00

RESPONSABLE

Gerencia General y Jefe de Planta

DEPARTAMENTO FINANCIERO

PROPUESTA N.- 1

Establecer Estrategias de cobranza.

OBJETIVO.- Alcanzar óptimos índices de liquidez, reduciendo la cartera vencida

ACTIVIDADES

- Buscar personal que se dedique a la gestión de cobranza
- Establecer reuniones periódicas con Gerencia
- Capacitar al personal para la gestión
- Llamadas telefónicas faltando una semana para vencerse el pago

PRESUPUESTO

\$ 80.00

RESPONSABLE

Persona Encargada de la Cobranza y Gerencia General

PROPUESTA N.- 2

Establecer presupuestos para cada departamento

OBJETIVO.- Contar con el adecuado capital de trabajo en cada área

ACTIVIDADES

- Establecer reuniones gerencia general y los jefes de cada departamento
- Definir las necesidades económicas de cada área
- Establecer Presupuestos para cada área

PRESUPUESTO

\$ 235.00

RESPONSABLE

Jefes de cada área y gerencia general

PROPUESTA N.- 3

Contratar un profesional financiero

OBJETIVO.- Mantener informada a la gerencia para la toma de decisiones oportuna.

ACTIVIDADES

- Poner Anuncio en el Diario el Comercio
- Proceso de selección de personal
- Contratación de la persona

PRESUPUESTO

\$100.00

RESPONSABLE

Gerencia General

4.11.2 PROPUESTA PROYECTO A LARGO PLAZO

Refinanciamiento de la deuda Bancaria de Agroconsultores Cía. Ltda., y financiamiento del proyecto a corto plazo.

OBJETIVO.- Reducir la tasa de interés, obtener periodos de gracia para el pago y por medio de la negociación obtener un apalancamiento financiero.

ACTIVIDADES

- Solicitar préstamo a una Banca de primer piso (CFN)
- Presentar los requisitos solicitados por parte de la institución
- Contratar un gestor de proyectos para la negociación del crédito
- La empresa debe contratar peritos para los avalúos, los cuales son sugeridos por la institución crediticia.

PRÉSTAMO

\$ 400,000.00

RESPONSABLE

Gerencia General y Jefe Financiero

Observación

Agroconsultores Cía. Ltda., mantiene un préstamo bancario con las instituciones financieras como son PRODUBANCO Y BANCO PICHINCHA, los cuales sumados dan un valor a pagar de \$319,562.95, cómo se detalla en la propuesta, el objetivo del crédito con la CFN es refinanciar la deuda y ampliar el pago adicional y obtener periodos de gracia, ya que la empresa si califica en lo que exige la institución, es decir uno de los requisitos principales es que la empresa sea productiva.

Se adjunta un cuadro de cómo sería si Agroconsultores recibiera el crédito con la Corporación Financiera Nacional a un plazo de seis años con un año de gracia y con un monto de \$400,000.00 donde la diferencia se propone utilizar como capital de trabajo para financiar las propuestas a corto plazo.

TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL CFN

Monto	400,000.00
Tasa Interés	10.50%
Plazo	6 años
Capitalizable mensual	
Periodo de Gracia	1 año

FORMULA

$$R = P \left(\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right)$$

Cuadro 54: Tabla Amortización CFN

Año	Cuota Fija	Capital	Interés	Saldo
1			42,000.00	400,000.00
2	106,870.20	64,870.20	42,000.00	335,129.80
3	106,870.20	71,681.57	35,188.63	263,448.23
4	106,870.20	79,208.13	27,662.06	184,240.10
5	106,870.20	87,524.99	19,345.21	96,715.11
6	106,870.20	96,715.11	10,155.09	0.00
	534,350.99	400,000.00	134,350.99	

Se observa en el cuadro No1 que la empresa al final de los seis años terminará pagando en intereses el valor de \$134,350.99, pero también se puede observar que el año de gracia se cancelarán únicamente los intereses, con lo cual el capital que la empresa deja de pagar el primer año, podrá invertir el valor de \$51,192.75 en materia prima, infraestructura productiva, tecnología y otros que vayan a mejorar la capacidad productiva, con el propósito de que la inversión genere una ganancia que cubra el capital acumulado a pagar los próximos años.

Se adjunta adicional el cuadro del valor que Agroconsultores tiene por pagar por los préstamos bancarios.

4.11.2.1 Caso Refinanciamiento deuda total Agroconsultores con el Banco Pichincha**Cuadro 55: Tabla Amortización Banco Pichincha**

AÑOS	Intereses	Capital	Renta Acumulada
1	35,617.08	38,935.01	74,552.09
2	30,770.28	43,781.81	74,552.09
3	25,320.13	49,231.96	74,552.09
4	19,191.52	55,360.57	74,552.09
5	12,300.00	62,252.09	74,552.09
6	4,550.58	70,001.51	74,552.09
Total general	127,749.59	319,562.95	447,312.54

4.11.2.2 Crédito banco Pichincha por \$400,000.00**Cuadro 56: Tabla Amortización Banco Pichincha Caso 2**

AÑOS	Intereses	Capital	Renta Acumulada
1	44,582.24	48,735.32	93,317.56
2	38,515.45	54,802.11	93,317.56
3	31,693.45	61,624.12	93,317.56
4	24,022.21	69,295.35	93,317.56
5	15,396.02	77,921.54	93,317.56
6	5,696.01	87,621.55	93,317.56
Total general	159,905.39	400,000.00	559,905.39

Se observa en el Cuadro No2 que si la empresa desea refinanciar la deuda de los préstamos por \$319,562.95 terminaría cancelando \$127,749.59 al Banco Pichincha y no obtendría ningún crédito para uso de la empresa.

Pero al realizar el estudio del cuadro No3 si la empresa desea refinanciar la deuda por un plazo de 6 años pero por un monto de \$400,000.00 los cuales serían \$319,562.95 y \$80,437.05 como capital de trabajo, terminaría pagando \$159,905.39 en el plazo de tiempo antes mencionado.

Por lo cual la propuesta de crédito con la Corporación Financiera Nacional CFN es la más garantizada ya que tiene periodo de gracia el mismo que ayudará a Agroconsultores a tomar

decisiones para poder invertir en productos que generen valor, y a comparación con el Cuadro No3 tendría un ahorro en intereses por \$25,554.40 en el mismo tiempo planteado.

CALCULO DEL VAN

Cuadro 57: Tabla Calculo VAN

Capital de Trabajo		Flujos de Efectivo			
131,629.80	46,070.43	48,373.95	50,792.65	53,332.28	55,998.90

PERÍODOS	FLUJO PROYECTADO	TASA REQUERIDA 15%
0	-131,629.80	-131,629.80
2011	46,070.43	40,061.24
2012	48,373.95	36,577.66
2013	50,792.65	33,396.99
2014	53,332.28	30,492.91
2015	55,998.90	27,841.35
VAN		36,740.34

Según el método descontado se estima que se recuperará la inversión en 3 años 8 meses.

CALCULO DE LA TIR

TIR= 25.851%³⁵

Análisis

De la deuda que Agroconsultores mantiene con las instituciones bancarias mediante un refinanciamiento con la banca de primer piso como es la CFN, se cubre las obligaciones bancarias quedando un saldo a favor de Agroconsultores de \$131,629.80; de los cuales se propone por la actividad a la que la empresa se dedica que realice dos importaciones al año, se sugiere que la utilidad para el primer año sea del 35% de la inversión inicial en términos monetarios que es

³⁵ Fundamentos de Administración Financiera, Scott Besley; Eugene F. Brigham; 12ava Edición, editorial Mc Graw Hill.

\$46,070.43, con un incremento anual del 5% en las ventas; el mismo que realizando los cálculos financieros como es el VPN a una tasa de rendimiento del 15%, la cual genera una ganancia neta de \$36,740.35; al cabo de 5 años.

4.12 PROYECCIONES FINANCIERAS

4.12.1 VENTAS ACTUALES

Ventas anuales que Agroconsultores ha ido teniendo en los tres años de estudio.

Cuadro 58: Análisis Variación Ventas

AÑOS	VENTAS EN \$	RELACIÓN PORCENTUAL
2008	1,752,375.42	29.6940%
2009	1,838,532.37	31.1540%
2010	2,310,530.03	39.1520%
TOTAL	5,901,437.82	100.0000%

VARIACIÓN 2009-2008^	86,156.95	4.9166%
VARIACIÓN 2010 - 2009^	471,997.66	25.6725%

En el gráfico se observa que la empresa en el año 2009 tuvo un incremento en ventas con relación al año 2008 del 4.9166%, pero en el año 2010 con relación al año 2009 tuvo un incremento del 25.67%, con lo cual se dice que fue un año de mayores ventas.

Para los siguientes años se considera en los ingresos ventas se tenga un crecimiento del 5% anual que se expresan en el siguiente cuadro.

4.12.2 ESTADO DE PERDIDAS GANANCIAS PROYECTADO

En cuanto a los ingresos ventas de la empresa Agroconsultores Cía. Ltda. De los años 2008, 2009, y 2010 se observó variaciones, las cuales se demuestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 59: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO						
AÑOS PROYECTADOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS NETAS	2,199,510.73	2,309,486.27	2,424,960.58	2,546,208.61	2,673,519.04	2,807,194.99
(-) COSTO DE VENTAS	1,293,203.00	1,357,863.15	1,425,756.31	1,497,044.12	1,571,896.33	1,650,491.15
(-) OTROS COSTOPRODUCCION Y VENTAS	43,852.95	46,045.60	48,347.88	50,765.27	53,303.53	55,968.71
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	862,454.78	905,577.52	950,856.39	998,399.21	1,048,319.18	1,100,735.13
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	608,644.39	639,076.61	671,030.44	704,581.96	739,811.06	776,801.61
(-) GASTOS FINANCIEROS	58,982.27	61,931.38	65,027.95	68,279.35	71,693.32	75,277.98
(-) OTROS GASTOS	3,177.04	3,335.89	3,502.69	3,677.82	3,861.71	4,054.80
= UTILIDAD OPERACIONAL DEL EJERCICIO	191,651.08	201,233.63	211,295.32	221,860.08	232,953.09	244,600.74
(-15%) PARTICIPACION TRABAJADORES	28,747.66	30,185.05	31,694.30	33,279.01	34,942.96	36,690.11
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	162,903.42	171,048.59	179,601.02	188,581.07	198,010.12	207,910.63
(-25%) IMPUESTO A LA RENTA	40,725.85	42,762.15	44,900.25	47,145.27	49,502.53	51,977.66
= UTIL.DESPUES DE IMP. Y PARTICIPACIONES	122,177.56	128,286.44	134,700.76	141,435.80	148,507.59	155,932.97

4.12.3 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Para Proyectar el flujo de efectivo se ha tomado en consideración un incremento anual en ventas y gastos del 5%.

Cuadro 60: Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EECTIVO PROYECTADO						
PORCENTAJE CRECIMIENTO TRIMESTRAL PROYECTADO	Año base 2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS EFECTIVOS POR:	2,249,489.10	2,442,400.61	2,480,061.73	2,604,064.82	2,734,268.06	2,870,981.46
VENTAS AL CONTADO	198,026.97	207,928.32	218,324.73	229,240.97	240,703.02	252,738.17
VENTAS CON TARJETAS DE CREDITO	52,414.59	55,035.32	57,787.09	60,676.44	63,710.26	66,895.77
VENTAS CON CHEQUES POSFECHADOS	92,895.52	97,540.30	102,417.31	107,538.18	112,915.09	118,560.84
INGRESOS POR RECUPERACION DE CARTERA	1906152.02	2,001,459.62	2,101,532.60	2,206,609.23	2,316,939.69	2,432,786.68
CAPITAL DE TRABAJO		80,437.05				
EGRESOS EFECTIVOS POR:	1,570,159.76	1,544,562.31	1,630,808.23	1,707,005.14	1,787,011.88	1,871,018.97
PAGO A PROVEEDORES	595,000.00	624,750.00	655,987.50	688,786.88	723,226.22	759,387.53
OTROS PAGOS	200,000.00	210,000.00	220,500.00	231,525.00	243,101.25	255,256.31
SUELDOS Y SALARIOS	174,792.23	183,531.84	192,708.43	202,343.86	212,461.05	223,084.10
DECIMO TERCERO	16,873.75	17,717.44	18,603.31	19,533.47	20,510.15	21,535.66
DECIMO CUARTO	7,532.68	7,909.31	8,304.78	8,720.02	9,156.02	9,613.82
FONDOS DE RESERVA	15,221.15	15,982.21	16,781.32	17,620.38	18,501.40	19,426.47
IMPUESTOS FISCO	239,116.44	251,072.26	263,625.88	276,807.17	290,647.53	305,179.90
PLANILLA IESS	37,903.27	39,798.43	41,788.36	43,877.77	46,071.66	48,375.24
ARRIENDOS INMUEBLES	19,562.50	20,540.63	21,567.66	22,646.04	23,778.34	24,967.26
SERVICIOS AGUA POTABLE	1,067.24	1,120.60	1,176.63	1,235.46	1,297.24	1,362.10
SERVICIOS TELEFONICO	10,987.11	11,536.47	12,113.29	12,718.95	13,354.90	14,022.65
IMPUESTOS PATENTES Y PERMISOS MUNICIPALE	6,790.68	7,130.21	7,486.72	7,861.06	8,254.11	8,666.82
MOVILIZACION Y COMBUSTIBLES	15,188.10	15,947.51	16,744.88	17,582.12	18,461.23	19,384.29
PRESTAMOS BANCARIOS	187,903.04	42,000.00	106,870.20	106,870.20	106,870.20	106,870.20
ENERGIA ELECTRICA	8,951.39	9,398.96	9,868.91	10,362.35	10,880.47	11,424.49
ADECUACIONES	33,270.18	34,933.69	36,680.37	38,514.39	40,440.11	42,462.12
INVERSIONES		51,192.75				
FLUJO NETO	679,329.34	897,838.30	849,253.50	897,059.68	947,256.18	999,962.50

Proyectado

4.12.4 PROYECCIÓN DE VENTAS

El siguiente cuadro muestra un estado de Resultados proyectado a cinco años con un incremento del 5% anual.

Al 31 de diciembre del año 2010 la utilidad operacional de Agroconsultores fue de \$191,651.08, y se puede observar que para el ejercicio 2015 la mencionada utilidad operacional será de \$244,600.74, con lo cual se diría que la ganancia en cinco años será de \$52,949.66 con el 5% anual de incremento.

Presupuesto de Ventas.

En esta parte se hace un cuadro de los productos que fábrica la empresa, y cuanto representa en dinero para la empresa.

Cuadro 61: Productos que Agroconsultores Ofrece

PRODUCCIÓN DE MANGUERA DE RIEGA	TOTAL
04MANM060 MANG.FLEX 16 MM. PE-1600000	9,036.92
04MANM085 MANG.FLEX 25 MM. 10.5 KG.AGRO	74,265.99
04MANP030 MANG.FLEX 1" 22KLS AGRO	8,835.86
04MANP035 MANG.FLEX 1 1/4" 32KLS AGRO	298.03
04MANP040 MANG.FLEX 1 1/2" 48.5KLS AGRO	8,758.79
04MANP055 MANG.FLEX 2" 72KLS AGRO	48,196.57
04MANP060 MANG.FLEX 3"	1,372.00
Total general	150,764.16

Este segundo cuadro muestra productos que la empresa procesa mediante un proceso de transformación para ofrecerlos como productos terminados.

Cuadro 62: Productos que Agroconsultores Produce

PRODUCTO TRANSFORMADO	TOTAL
06HIDM041 HIDR.MACHO AGRO 4"X4"	8,127.22
06TUBA020 TUBO ALUMINIO C/ACOPLE DE 2" X 9 M.	5,606.98
06TUBA040 TUBO ALUMINIO.C/ACOPLE 3" X 9 M.	49,950.52
06TUBA045 TUBO ALUMINIO C/ACOPLE 3" X 9M. AMES	92.00
06TUBA055 TUBO ALUMINIO C/ACOPLE 2" X 9 M.S AMES	390.00
06TUBA060 TUBO ALUMINIO C/ACOPLE DE 4" X 9 M.	3,322.33
07FILT041 FILTRO ARENA AGRO 20" 10-18m3/h	2,833.72
Total general	70,322.77

Este tercer cuadro muestra productos importados que la empresa comercializa en volumen y en ganancia por cuanto la rentabilidad representa un margen en comparación al costo.

Cuadro 63: Productos que Agroconsultores Importa

PRODUCTOS IMPORTADOS	TOTAL
06ASPE151 ASPERSOR MINIWOBBLER	1,581.20
06ASPE152 ASPERSOR MINIWOBBLERINVERTED	301.76
06ASPE160 ASPERSOR WOBBLER NEGRO A/ALTO	50.07
06ASPE163 ASPERSOR XCELWOBBLER 1/2"	126,380.65
07MANG155 MANG.GOTEO TD 16MM/4LPH 0.30M TWIN DROPS	32.00
07MANG196 MANG.GOT. CA 16MM 2LPH/0.20	925.00
08MANG015 MANGUERA DE 1/2" BICAPA	85,421.35
08MANG025 MANGUERA DE 3/4" BICAPA	10224.50
07MANG198 MANG.GOT.CA 16MM/2LPH 0.35M	8,743.28
07MANG200 MANG.GOT.INTEG. 16MM 1LPH 0.35M	4,641.12
07MANG210 MANG.GOT.INTEG. 16MM 2LPH 0.30M	5,025.00
07MANG230 MANG.GOT.INTEG. 12MM C/20CM.	422.50
07MANG250 MANG.GOT.UNIRAM 16MM 1,6L/H 0,30	9,897.75
07MANG263 MANG.GOTEODRIPNET PC 12250 1L/H 0.20M	1,953.00
07MANG264 MANG.GOTEODRIPNET PC 12250 1.6 L/H 20M.	8,900.00
07MANG275 MANG.GOT.STREAMLINE 16MM 0,98L/H 0,20M	10,558.85
07MANG314 MANG.12MM C/BASE 1/2"CONECT. 6 X 12 -1 M	10,189.81
07MANG316 MANG.12MM C/BASE 1/2"CONECT. 8 X 12 - 1 M.	12,265.83
07MANG318 MANG.12MM C/BASE 1/2"CONECT.6 X 12 -1,5M	266.00
07MANG319 MANG.12MM C/BASE 1/2"CONECT.8 X 12 -1,5M	2,514.44
07MANG320 MANG.12MM C/BASE 1/2"CONECT.8 X 12 -2M.	787.55
Total general	301,849.21

Este cuarto grupo representa los productos que la empresa compra y siempre los vende ya que estos indispensablemente se utilizan en los proyectos para sistemas de riego.

Cuadro 64: Productos que Agroconsultores Compra en Ecuador

TUBERIA PVC	TOTAL
02TUBOQ0020 TUBO E/C 25mm X 6M. 1.51MPA	606.11
02TUBOQ0030 TUBO E/C 32mm X 6M. 1.25MPA	537.43
02TUBOQ0040 TUBO E/C 40mm X 6M. 1MPA	1,843.50
02TUBOQ0070 TUBO E/C 50mm X 6M. 0.8MPA	1,274.11
02TUBOQ0100 TUBO E/C 63mm X 6M. 0.63MPA	15,487.02
02TUBOQ0110 TUBO E/C 63mm X 6M. 0.8MPA	2,770.42
02TUBOQ0120 TUBO E/C 63mm X 6M. 1MPA	1,924.41
02TUBOQ0140 TUBO E/C 75mm X 6M. 0.63MPA	4,422.51
02TUBOQ0150 TUBO E/C 75mm X 6M. 0.8MPA	4,705.47
02TUBOQ0170 TUBO E/C 90mm X 6M. 0.5MPA	2,642.86
02TUBOQ0180 TUBO E/C 90mm X 6M. 0.63MPA	32,606.23
02TUBOQ0190 TUBO E/C 90mm X 6M. 0.8MPA	13,992.01
02TUBOQ0200 TUBO E/C 90mm X 6M. 1MPA	5,042.46
02TUBOQ0220 TUBO E/C 110mm X 6M. 0.5MPA	4,286.40
02TUBOQ0230 TUBO E/C 110mm X 6M. 0.63MPA	60,714.82
02TUBOQ0280 TUBO E/C 160mm X 6M. 0.63MPA	27,437.95
02TUBOQ0290 TUBO E/C 160mm X 6M. 0.8MPA	14,686.13
02TUBOQ0300 TUBO E/C 160mm X 6M. 1MPA	2,368.00
02TUBOQ0320 TUBO E/C 200mm X 6M. 0.5MPA	820.10
02TUBOQ0330 TUBO E/C 200mm X 6M. 0.63MPA	3,507.32
02TUBOQ0340 TUBO E/C 200mm X 6M. 0.8MPA	949.21
02TUBOQ0350 TUBO E/C 200mm X 6M. 1MPA	570.00
02TUBOQ0550 TUBO E/C 250mm X 6 M 1.25 MPA	690.00
02TUBOQ1250 TUBO U/Z 200mm X 6M. 0.8MPA	594.00
02TUBOQ1309 TUBO U/Z 315mm X 6M. 0.63MPA	506.80
02TUBOQ1320 TUBO U/Z 400mm x 6M. 0.63MPA	504.00
Total general	223,803.12

El siguiente cuadro muestra en porcentaje cuanto representa la venta de los productos frente al total de ventas según el balance de resultados.

Cuadro 65: Porcentaje de Ventas Por Producto

Productos	Total Ventas	Porcentaje
PRODUCCIÓN MANGUERA	150,764.16	6.85%
PRODUCTO TRANSFORMADO	70,322.77	3.20%
PRODUCTO IMPORTADO	301,849.21	13.72%
TUBERIA PVC	223,803.12	10.18%
OTROS, electrobombas, repuestos, filtros. Etc.	1,452,771.47	66.05%
TOTAL	2,199,510.73	100.00%

4.12.5 PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.

Para este caso se toman los elementos que conforman los costos de producción como son **CP=MP+MOD+CIF**, el cuadro muestra cuanto le costaría en forma anual y proyectada si la producción aumentara en un 5%.

Cuadro 66: Costos de Producción Proyectado

ANUAL	2010	2011	2012	2013
ELEMENTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	VALOR	VALOR 1	VALOR 2	VALOR 3
MATERIA PRIMA	82,443.06	86,565.213	90,893.47	95,438.15
MANO DE OBRA DIRECTA	28,223.03	29,634.1815	31,115.89	32,671.69
BENEFICIOS SOCIALES	10,101.77	10,606.8585	11,137.20	11,694.06
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	41,757.51	43,845.3855	46,037.65	48,339.54
TOTAL	162,525.37	170,651.64	179,184.22	188,143.43
MENSUAL	2010	2011	2012	2013
ELEMENTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	VALOR	VALOR 1	VALOR 2	VALOR 3
MATERIA PRIMA	6,870.26	7,213.77	7,574.46	7,953.18
MANO DE OBRA DIRECTA	2,351.92	2,469.52	2,592.99	2,722.64
BENEFICIOS SOCIALES	841.81	883.90	928.10	974.51
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	3,479.79	3,653.78	3,836.47	4,028.29
TOTAL	13,543.78	14,220.97	14,932.02	15,678.62

4.12.6 PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTA

En el balance de Resultados a Diciembre del 2010 se observa que el costo de ventas es de \$1,174,530.58 y el costo de producción es de \$162,525.37, es decir la suma de los dos costos da \$1,337,055.95 el cual frente a las ventas de \$2,199,510.73 representa el 64.50%, con un incremento en ventas quedaría de la siguiente manera.

Cuadro 67: Costo de Venta Proyectado

MARGEN DE GANANCIA COSTO DE VENTA - RELACIÓN VENTAS	2010	2011	2012	2013
COSTO DE VENTAS	1,337,055.95	1,403,908.748	1,474,104.185	1,547,809.394
VENTAS	2,199,510.73	2,309,486.267	2,424,960.58	2,546,208.609
GANANCIA EN %	64.50%	67.73%	71.11%	74.67%

4.12.7 PRESUPUESTO GASTOS (ADMINISTRATIVO, VENTAS, FINANCIEROS) Y COSTO DE VENTAS

Cuadro 68: Gastos (Administrativos, Ventas y Financieros) y Costo de Venta

GASTOS ADMINISTRATIVOS, VENTAS, FINANCIEROS + COSTO DE VENTAS	2010
GASTOS GENERALES + COSTO DE VENTAS	2,007,859.65
VENTAS	2,199,510.73
GANANCIA NETA EN %	10.00%

En este punto se puede observar que la empresa Agroconsultores está con el 10% de ganancia neta operacional, la cual no es muy representativa, se puede notar que los costos de ventas pueden cambiar conforme al incremento en ventas, pero en cuanto a los gastos estos no deberían ser muy altos, y estos no deberían cambiar si no están ligados directamente a los costos de producción y ventas.

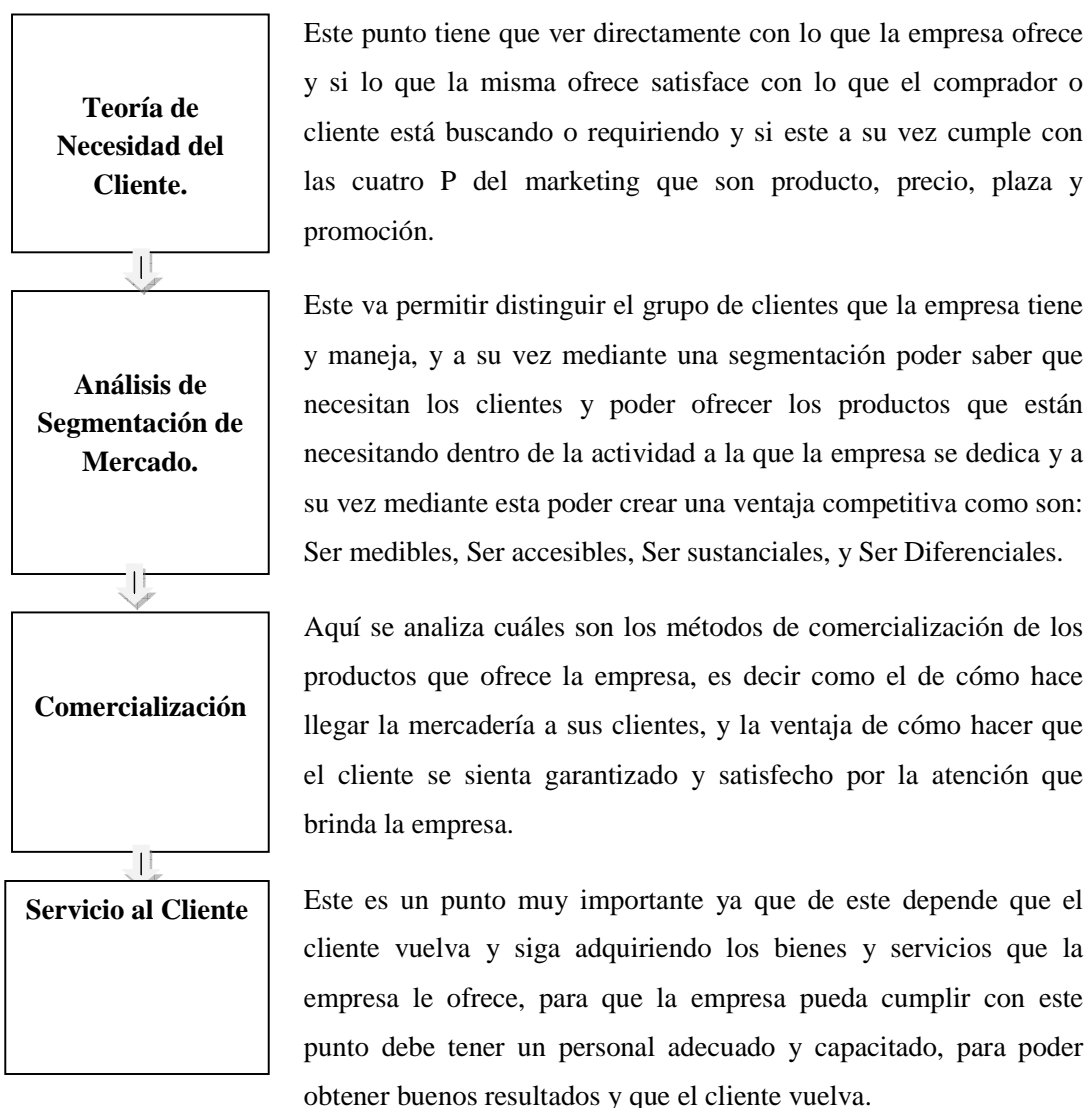
4.13 CADENA DE VALOR

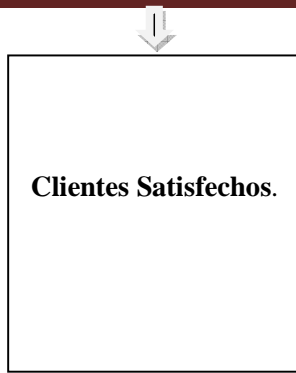
El objetivo de la cadena de valor es poder determinar los siguientes puntos dentro de la empresa.

- Identificar oportunidades de cambio Organizacional.
- Identificar oportunidades de negocio.
- Determinar la fuente de ventaja competitiva que tiene la empresa en relación a sus competidores y estos pueden ser de tipo, costo, diferenciación y alcance.

En términos competitivos, se dice que valor es la cantidad que los compradores es decir los clientes están dispuestos a pagar por lo que las empresas les ofrecen.

La cadena de valor está enfocada directamente al cliente y para este se denotan cinco puntos que hacen ver como incurrir en ellos:

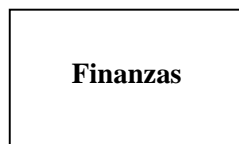




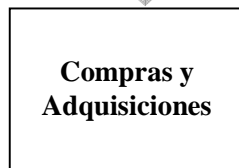
El propósito de buscar la satisfacción es el de tener clientes que sean leales, difusión gratuita mediante la recomendación, y obtener mayor participación en el mercado, este es un punto muy importante ya que de este depende la permanencia del negocio, y estos afectan a la parte productiva, financiera económica, recursos humanos y otros que estén vinculados al giro del negocio.

También como apoyo a los puntos antes mencionados esta cadena está ligada directamente con un apoyo como son:

Las finanzas, Compras y adquisiciones, Talento Humano, Logística y ventas.



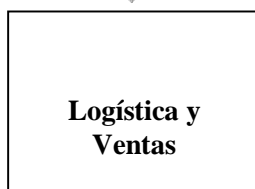
Es un apoyo principal en lo que tiene que ver con el manejo de los circulantes de la compañía ya que con estos se ve si la misma está en la posibilidad de adquirir o invertir.



Esta área es muy importante ya que aquí se analizan los costos para saber si se pueden adquirir los bienes y servicios, pero a su vez se observa mucho la cuestión de calidad y tiempos de entrega y financiamiento.



Es un área muy importante dentro de la compañía ya que se analiza si la misma está con el personal adecuado, y a su vez ver si la empresa está cumpliendo con los requisitos de ley frente a los organismos que las controlan como es el IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales.



Aquí se quiere determinar en forma adecuada los lugares donde se quiere implantar el proyecto o negocio, con el fin de ofertar y establecer las condiciones de trato de negocio, y ver los materiales que se van a utilizar en el mismo.

4.14 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑADO PARA LA EMPRESA AGROCONSULTORES CIA .LTDA.

Se quiere con la aplicación del (CMI) Cuadro de Mando Integral establecer un sistema de gestión empresarial con el propósito de establecer niveles de competitividad que sean enfocados al largo plazo, y estos van directamente enfocados a la visión de la empresas y a las estrategias, con el propósito de establecer perspectivas favorables para la compañía.

Cuadro 69: Cuadro de Mando Integral.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES ESTRATÉGICAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incremento en Ventas	Crecimiento en un 20% anual	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regulación de precios ➤ Control de Costes
	Incremento en Rentabilidad	Crecimiento en un 10%, rentabilidad de los socios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que los socios tengan la seguridad y capacidad de invertir
	Permanencia en el Mercado	Fidelizar a los Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que el cliente sea el principal eje de giro económico de la empresa
	Aumento de los Ingresos	Ingreso / Total de activos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que siempre el recurso disponible sea el más fuerte de los activos totales de la empresa
	Estructura	Liquidez Inmediata, Solvencia, endeudamiento y apalancamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente negociación en cuanto a las ventas con los clientes y la compra de bienes y servicios a proveedores.
	Disminución de Costos	Costos Fijos / Costos Totales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar que los costos no superen los indicadores de ganancia de la empresa, en especial los costos variables.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Excelente atención al cliente	Cliente Fijo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puntualidad en la entrega y servicio.

	Satisfacción necesidades del cliente	Devolución en Ventas / Ventas Totales	➤ Lograr cumplir con las expectativas del cliente al llevar los productos, es decir que los productos no sean devueltos por mala calidad.
	Preferencia por los productos	Calidad en la producción, preferencia por lo que la empresa ofrece.	➤ Lograr estrategias de producción adecuadas en cuanto a normas de calidad, y adquisición de productos para la venta.
	Retención del Cliente	Cliente continuo, venta segura. % de clientes que permanecen	➤ Lograr que el cliente se sienta bien atendido, para esto establecer políticas de descuentos, promociones etc., con el fin de lograr que el cliente se sienta seguro y por ende este permanezca en la empresa.
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Manual de políticas y procedimientos	Prevención de siniestros para la empresa	➤ Lograr que el personal aproveche de mejor manera el tiempo de trabajo y al mismo tiempo cumpla con los procedimientos establecidos.
	Políticas control de cartera	Evitar problemas de cartera incobrable	➤ Realizar un control, y gestión de cobranzas, con el objetivo de que la empresa tenga problemas de liquidez.
	Innovación en los sistemas productivos	Reducir costos de producción, y reducir desperdicio de materia prima	➤ Capacitar al personal de producción en cuanto a manejo de maquinaria y equipo productivo

	Canales de distribución de los productos	Mapeo y ruteo de destino de la mercadería	➤ Establecer un cronograma de trabajo, el cual contenga rutas sectorizadas, para de tal forma aprovechar de mejor manera el tiempo de entrega y trabajo.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	Cursos de capacitación y actualización de información, de acuerdo al área de trabajo	Mayor crecimiento en ventas, mejor atención al cliente, experiencia en lo que se hace en la empresa	➤ Solicitar a instituciones que brinden cursos de capacitación, y que estos estén dentro del panorama que la empresa este necesitando.
	Cursos de motivación y superación personal, dirigidos al personal interno de la empresa	Mejor ambiente de trabajo, y cliente mejor atendido	➤ Levantamiento de información mediante test de preguntas, con la finalidad de descubrir la personalidad de cada individuo de la organización.
	Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Premios • Salario Mínimo / Salario Máximo 	➤ Premiar al empleado del mes, donde se evalúe destreza, puntualidad y actitud.
	Clima Social	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de absentismo / horas efectivas 	➤ Controlar tiempos desocupados, actividades de trabajo, con el fin de soportar a otras áreas de trabajo
	Potenciar los sistemas tecnológicos, estos van enfocados al personal de la empresa	Rapidez en los objetivos y metas trazadas, para obtener resultados de forma más rápida y de mejor calidad.	➤ Análisis y evaluación del personal, evaluación de los equipos que el personal tiene como herramienta de trabajo

Para poder determinar de forma más directa se han relacionado los factores claves dentro de un cuadro de mando integral y estos se presentan a continuación.

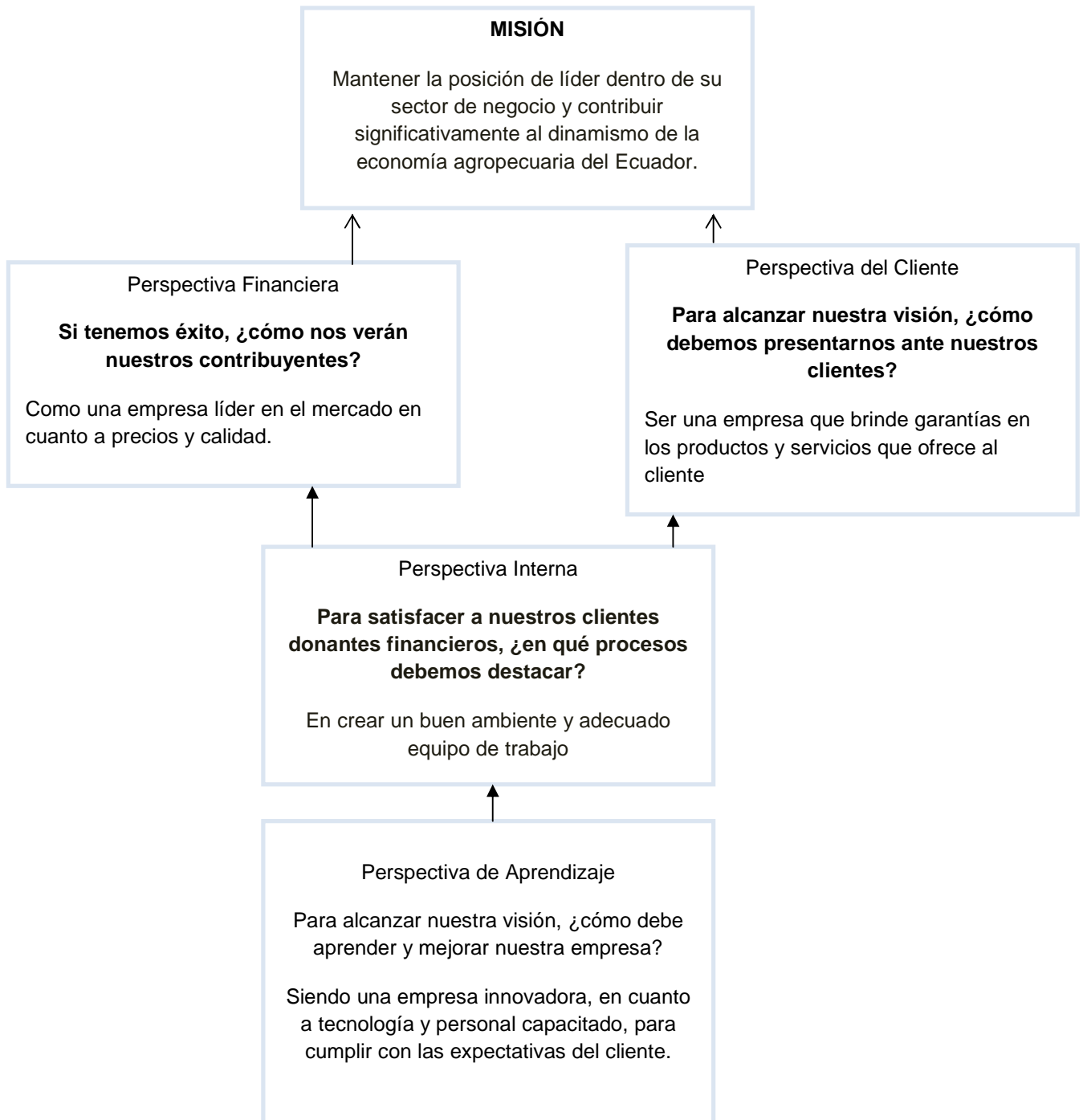
4.14.1 Cuadro de factores Claves.

Cuadro 70: Factores Claves

Perspectiva	Objetivo	Áreas Críticas	Factores Claves
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en Ventas. • Incremento en rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio de Venta competitivo • Control de costes y reducción de Gastos.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Satisfechos • Preferencia por los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Compras • Importaciones • Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención oportuna al cliente • Calidad de los productos
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal interno que cumpla con las expectativas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos. • Administración • Departamentos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad eficiente en cuanto a calidad y tiempo de entrega. • Aprovechamiento al máximo de los materiales de producción.
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en el trabajo • Desarrollo en cuanto a motivación, e intelecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación e incentivos. • Innovación tecnológica • Motivación • Comunicación.

4.14.2 Mapa Estratégico

Cuadro 71: Mapa Estratégico



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo general de este trabajo de investigación fue realizar un análisis del Diagnóstico situacional de la empresa, el mismo que nos sirvió de referencia para realizar las propuestas de mejora tanto en el departamento comercial como administrativo que ayudará directamente a la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES

- La falta de una planificación Estratégica en Agroconsultores Cía. Ltda. no ha permitido un adecuado Direccionamiento Administrativo que permita alcanzar los objetivos y metas Institucionales, ni la orientación en la asignación adecuada de recursos a cada área de trabajo.
- Agroconsultores Cía. Ltda. no cuenta con un Manual de procesos y procedimientos que les permita a todo el personal que trabaja en la misma desarrollarse de manera ordenada y eficiente las actividades que realizan.
- Actualmente Agroconsultores Cía. Ltda. tiene un alto índice de morosidad, debido a la falta de personal, políticas y estrategias, en el área de recuperación de cartera, según el análisis financiero realizado, refleja que existe un porcentaje del 28,66% del exigible (cuentas por cobrar).
- En el Ecuador el sector agrícola está en los más bajos en cuanto a la asignación de recursos por parte del estado.
- Agroconsultores Cía. Ltda. no cuenta con un plan ambiental empresarial, ya que debido al giro del negocio, es necesario contratar un profesional en el área para cumplir con las responsabilidades ambientales.

- De acuerdo al análisis realizado, notamos que Agroconsultores Cía. Ltda. no cuenta con un plan de Seguridad Industrial para el personal de la planta de producción de Machachi, que requiere según las actividades que la empresa realiza.
- Se requiere un estudio de factibilidad, ampliación y diversificación, para la planta de producción de Agroconsultores Cía. Ltda., el mismo que ayudará a incrementar el nivel productivo de la misma.
- La empresa carece de un plan de marketing y ventas adecuado, que le permita a la empresa posicionarse en nuevos mercados, ofreciendo productos y servicios de calidad que se diferencie de la competencia.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se sugiere lo siguiente:

- Implementar la Planificación Estratégica en Agroconsultores Cía. Ltda. de acuerdo a los resultados obtenidos en el Diagnóstico situacional de la empresa.
- Asignar presupuestos departamentales periódicamente, para de esta manera contar con el adecuado capital de trabajo, que permita desarrollar las actividades cotidianas con normalidad.
- Elaborar un Manual de procesos y Procedimientos, que permita identificar las áreas y responsabilidades a cada persona que trabaja en la organización.
- Contratar una persona, establecer políticas y estrategias para el área de Cobranzas, con el fin de obtener mayores índices de liquidez, reduciendo la morosidad de la cartera.

- Contratar un profesional calificado para el diseño, Implementación y aprobación por parte del ministerio de Relaciones Laborales, un plan de Seguridad Industrial que ofrezca Seguridad y motivación laboral al personal de la Planta de Producción.
- Diseñar e implementar un plan de marketing y ventas, mediante la publicidad en radio, vallas publicitarias y pagina web, que permita a la organización posicionarse en nuevos mercados.
- Contratar un profesional calificado para la elaboración de un plan de factibilidad, ampliación y diversificación de la planta de producción en Machachi, con el fin de incrementar la productividad optimizando recursos.
- Realizar un refinanciamiento de la deuda bancaria, que Agroconsultores Cía. Ltda. Mantiene con los bancos Pichincha y Produbanco, con el fin de renegociar la deuda en una institución financiera de primer piso (CFN), con el fin de reducir las tasas de interés, obtener periodos de Gracia y financiar el proyecto a corto plazo.

ANEXOS

REPUBLICA DEL ECUADOR

Página 1 de 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA
LEGAL

No. 527193

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA:
RIBADALGO AGROCONSULTORES C LTDA

NUMERO DE EXPEDIENTE: 14036 - 1979 RUC: 1790395022001

DIRECCIÓN: ELOY ALFARO Y AMAZONAS No.: 850 BARRIO: LA CAROLINA

CIUDAD: QUITO TELÉFONO: 2500228

CERTIFICO QUE LA COMPAÑÍA ARRIBA CITADA, HA CUMPLIDO CON LAS DISPOSICIONES CONSTANTES EN LOS
ARTÍCULOS 20 Y 449 DE LA LEY DE COMPAÑÍAS VIGENTE

LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL: 01/02/2029

CERTIFICACIÓN VALIDA HASTA EL: 30/09/2010

CAPITAL SOCIAL: USD \$ 160.000,0000

POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Sra. María Elena Arguello
Delegada del Secretario General

FECHA DE EMISIÓN: 23/06/2010 10:32:01

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO, COMO SUPRESIONES,
AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

mariaat

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_cco.exe/i... 23/06/2010

Anexo 1

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

REPÚBLICA DEL ECUADOR



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

Expediente: 14036

Usuario: patriciac

Nombre: RIBADALGO AGROCONSULTORES C LTDA

DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD \$):						160.000,0000
NO	IDENTIFICACION	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO INVERSIÓN	CAPITAL	INCAUTADO
	1001589124	MIÑO SALTOS ANGELA NARCIZA DE JESUS	ECUADOR	NACIONAL	8.000,0000	
	1703030740	NARANJO VASCONEZ LUIS ANTONIO IGNACIO	ECUADOR	NACIONAL	32.000,0000	
3	1700184698	RIBADENEIRA TERAN EDGAR PATRICIO	ECUADOR	NACIONAL	81.600,0000	
4	1714820295	RIBADENEIRA VARGAS PAUL PATRICIO	ECUADOR	NACIONAL	30.400,0000	
5	1710237635	RIBADENEIRA VARGAS WENDY PATRICIA	ECUADOR	NACIONAL	8.000,0000	
TOTAL (USD \$):						160.000,0000

CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 12/03/2011 10:49:11

Patricia Castillo Saa
Delegada del Secretario General

FECHA DE EMISIÓN: 12/03/2011 13:01:34

La constancia que, la presente nómina de socios otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las participaciones ya que, en el Art. 113 párrafo segundo, del mismo cuerpo legal, respecto de la cesión de participaciones se dice: "...En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario". Desde luego, el párrafo final del citado artículo determina adicionalmente, que: "De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario". De lo expresado se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías de responsabilidad limitada, así como de los Registradores Mercantiles y Notarios con el acto de registro en los libros antedichos y marginaciones respectivas formalizar la cesión de participaciones de las mismas compañías de comercio.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las cesiones de participaciones, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia de Compañías, en armonía con lo dispuesto en el Art. 440 de la Ley en materia.

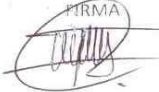
ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

Anexo 2

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	10 - Febrero. 2012
NOMBRE:	Wilfrido Salgado
DEPARTAMENTO:	VENTAS.
CARGO:	
ACTIVIDADES:	Atención cliente personalmente, telefónicamente. Visita campo, elaboración proformas, envío proforma por email, fax y personalmente. Coordinación instalación facturación: cliente proyecto. y o firma y entrega facturas. Cobros: - Pre visita.
OBSERVACIONES:	

FIRMA


EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	10/Febrero de 2012
NOMBRE:	Financiero Gallegos Juan
DEPARTAMENTO:	Bodega
CARGO:	Bodeguero (Jefe de Bodega)
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Control, manejo, corrección e impresión de egresos factura o proyecto - Recibir material chequear factura e ingresar el material (CRMR) - Enviar ordenes de trabajo para clientes o proyectos para ser realizadas en fabrica - Chequear, organizar productos y solicitar la compra de material - Recibir pedidos de vendedores preparar, chequear y entregar para facturar en caja - Realizar pedidos, ventas y despachos cuando algun vendedor esto con otro cliente - Atención al cliente - Organizar, guardar, ventilar material este bien transferido o facturado, a devolución de instaladores de cualquier proyecto - Control de kardex de productos, a diario y ventilar que exista el producto tanto real como físico junto con Paul Ribadeneira - Arreglo de Estanterías y vitrinas, chequear que el patio este limpio y ordenado - Preparar protomas - Supervisión de ayudante (Moros Maldonado) que este realizando con correcto orden su trabajo indicando de la mejor manera sus obligaciones - Limpiar mi sitio de trabajo ya sea escritorio o piso
OBSERVACIONES:	

FIRMA

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	09/FEBRERO/2012
NOMBRE:	CRISTIAN CALVOPIÑA
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRACION- VENTAS
CARGO:	FACTURADOR
ACTIVIDADES:	
- CONTROL DE KARDEX:	- INGRESO DE MATERIALES / COMPRAS
	- INGRESO DE MATERIA PRIMA
	- EGRESO DE MATERIAL A TRANSFORMACIÓN
	- INGRESO DE MATERIAL TRANSFORMADO / ACABADO
- ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS:	- FACTURAR
	- COBRAR
- TRANSFERENCIAS A QUITO:	- TRANSFERIR MATERIAL A QUITO
	EN EL SISTEMA
	- TRANSFERIR MATERIAL FÍSICAMENTE
	(CHACHACHI-QUITO Y VICEVERSA)
- CONTROL DE ARCHIVOS:	- COMPROBANTES DE EGRESO DE BODEGA
	- COMPROBANTES DE INGRESO A CASA
	- FACTURAS SECUENCIALES
	- FACTURAS POR CREDITOS
	- REGISTRO MATERIAL RECIBIDO (E.M.R.)
- ENVIO DE VALIA Y DOCUMENTOS A QUITO	
- COMPRAS	
- TRANSPORTAR MATERIAL DE HACHAQUI A QUITO Y VICEVERSA	
OBSERVACIONES:	EN EL CASO UNA OBSERVACIÓN SERÍA QUE SE RESPECTE EL HORARIO DE TRABAJO.


FIRMA

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	10- Febrero 2012
NOMBRE:	ADRIAS SEGARRA CEDENO
DEPARTAMENTO:	RECEPCION
CARGO:	RECEPCIONISTA
ACTIVIDADES:	VARIAS DETALLE DE ACONTINUACION. -

* RECEPCION - CONTESTAR TODAS LAS LLAMADAS TRANSFERIR LLAMADAS A LAS EXTENSIONES DE TODO EL PERSONAL
RECEPTAR MENSAJES Y COMUNICAR LOS MENSAJES AL PERSONAL DE VENTAS. GERENCIA, SUBGERENCIA, CONTABILIDAD, ETC.

* ARCHIVAR - TODAS LAS PROFORMAS EMITIDAS X EL PERSONAL DE VENTAS. EN SUS RESPECTIVAS CARPETAS. ANALITICAS Y SINTETICAS.

* CATEGORIA - REALIZAR TODOS LOS MESES LA LISTA DE PEDIDO DE LO QUE SE REQUIERA PARA LA CATEGORIA. Y ARCHIVAR DOCUMENTO FIRMADO X SUBGERENCIA AUTORIZADO. O.Y.A.

* LIMPIEZA - REALIZAR TODOS LOS MESES LA LISTA DE PEDIDO DE LO QUE REQUIERA LA PERSONA DE LIMPIEZA. PARA EL CUIDADO DE LA EMPRESA Y ARCHIVAR DOCUMENTO FIRMADO X SUBGERENCIA AUTORIZADO DE QUITO Y MACHACHI.

* EGRESOS. - REALIZAR, CONTROLAR, ARCHIVAR. LOS E/P. DE LA SUCCURSAL DE QUITO TODOS LOS MESES Y CONTINUAR QUE ESTEN FACTURADOS TODOS EN EL MES CORRESPONDIENTE COMUNICAR AL JEFE INMEDIATO PREGUNTA PROBABILIA.

* SUMINISTRO DE LAS OFICINAS. QUITO Y MACHACHI - PARECERIA. REALIZAR TODOS LOS MESES EL LISTADO DE LOS SUMINISTRO QUE SE REQUIERAN PARA LA EMPRESA. EN GENERAL. PEDIR COTIZACIONES - COMPAR. EL PEDIDO. AUTORIZADO X LA SUBGERENCIA.

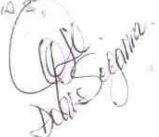
* COMPRAS Y COTIZAR. - TODO AQUEL MATERIAL QUE SE REQUIERA PARA LAS PROFORMAS ACEPTADAS O PAGADOS. PROYECTOS A REALIZARSE AUTORIZADO X JEFE DE COMPRAS. GERENCIA, DEPARTAMENTO DE VENTAS, ETC.

OBSERVACIONES: * REVISAR QUE LAS MAQUINAS DE COPIADORAS E IMPRESORAS FUNCIONEN BIEN O PAGAR AL TECNICO DE LAS MISMA PARA LA REVISION Y REPARACION. AUTORIZADO X SUBGERENCIA.

* REALIZAR COPIOS DE FACTURAS VENCIDAS DE TODOS LOS CLIENTES DEL PERSONAL DE VENTAS DE QUITO - MACHACHI.

* PEDIR LAS RETENCIONES PENDIENTE DE LAS FACTURAS EMITIDAS. A LOS CLIENTES. - QUITO - MACHACHI.

JEFE INMEDIATO -
ING. PAUL RIBANENEIRA.
Subgerente.

FIRMA


EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	10 DE FEBRERO DE 2012	
NOMBRE:	ELIZABETH V	
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD	
CARGO:	ASISTENTE CONTABLE	
ACTIVIDADES:		
RECEPCION Y ARCHIVO	RECEPCION ARCHIVO Y CUSTODIO DE FACT PROVEEDOR	DIARIO
EMISION DE EGRESOS	EMISION DE EGRESOS BANCOS/CHEQUES PROVEEDORES	C/15
	EMISION DE EGRESOS BANCOS/CHEQUES EMERGENCIA	DIARIO
REVISION DEPOSITOS	REVISION ENTREGA Y RECEPCION DE DEPOSITOS POR VENTAS	DIARIO
	EMISION DE RECAPS DE PAGOS CON TARJETA DE CREDITO E	
	INGRESO A LOS RESPECTIVOS BANCOS	
	REVISION DE COBROS DE RECAPS	MENSUAL
EMISION DE DIARIOS	EMISION DE INGRESOS A BANCOS	DIARIO
DE INGRESOS A BANCOS		SEMANAL
REGISTROS	REGISTRO EN EXCEL FACTURAS DE GASTOS	DIARIO
	REGISTRO EN EXCEL FACTURAS DE COMPRAS	DIARIO
	REGISTRO EN EXCEL COMPRETENCION	DIARIO
	REGISTRO EN EXCEL NOTAS DE CREDITO	DIARIO
REVISION CUENTAS	REVISION DE CUENTAS PARA LA DECLARACION	C/MES
	LAS REGISTRADAS EN EXCEL Y CUADRAR CON LOS	
	MAYORES	
PAGO A PROVEEDORES	PAGO A PROVEEDORES VIERNES O MARTES C/15 DIAS	C/15
OBSERVACIONES:	HORARIO 14:30 A 16:30	

ARCHIVO	COMPROBANTES DE EGRESO DIARIOS DE INGRESOS A BANCOS NOTAS DE CREDITO COPIAS ROSADAS COMPROBANTES DE RETENCION	SEMANAL FIRMA
---------	--	------------------

CUSTODIO DE CHEQUES	CUSTODIO DE CHEQUES EN CAJA	DIARIO
---------------------	-----------------------------	--------

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	09 febrero 2012
NOMBRE:	Fausto Villalba
DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Tornero
ACTIVIDADES:	<p>fabricación de medios para Hidraute</p> <p>tuerca para hidraute Pernos para hidrautes,</p> <p>Suelda, perforación de codo forma lateral en</p> <p>manuelos; bushen, chavetas con orden</p> <p>de jefe administración planta</p> <p>trabajo de entrada 7:30 am sale a trabajar.</p> <p>12:30 ingresan 1:pm y sale en la tarde 4 pm</p> <p>Pide materiales a administración (custian)</p> <p>materiales para trabajo se entrega sin respaldo</p> <p>terminado el producto entrega al bodega</p> <p>solo contando, sin respaldo.</p> <p>Cuando vienen cliente solución pequeños inconvenientes</p> <p>Suelda perforación, bushen. por orden verbal jefe</p> <p>(mandar orden de trabajo)</p> <p>jefe inmediato (Juan) Administración de planta</p> <p>45 neplas día</p> <p>30 pernos día</p> <p>25 tuercas día</p> <p>30 tornillos día</p> <p>30 neplas 3" de un tubo 6 metros 80 neplas</p> <p>10 Bushen día</p>
OBSERVACIONES:	<p>demora material, organización en el trabajo material</p> <p>no hay manual de trabajo,</p>

FIRMA

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	Viernes 10 Febrero 2012
NOMBRE:	Gladys Raquel Izambardo Regalado
DEPARTAMENTO:	Facturación
CARGO:	Facturadora
ACTIVIDADES:	En la mañana sacar reportes de facturas e ingresos de caja y entregar a contabilidad los reportes de N/ crédito entregado a Paul. En el transcurso del día facturar, elaborar boletas de crédito e ingresos de caja, archivo, ingreso de retenciones, y cierre de facturas.
OBSERVACIONES:	

FIRMA

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	10/11/2012
NOMBRE:	Financiero Gallegos Juan
DEPARTAMENTO:	Bodega
CARGO:	Bodeguero (Jefe de Bodega)
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Control, manejo, corrección e impresión de egresos factura o proyectos - Recibir material chequear factura e ingresar el material (CRMR) - Enviar ordenes de trabajo para clientes o proyectos para ser realizadas en fabrica - Chequear, organizar productos y solicitar la compra de material - Recibir pedidos de vendedores preparar, chequear y entregar para facturar en caja - Realizar pedidos, ventas y despachos cuando algun vendedor esto con otro cliente - Atención al cliente - Organizar, guardar, verificar material este bien transferido o facturado, a devolución de instaladores de cualquier proyecto - Control de kardex de productos a diario y verificar que exista el producto tanto real como físico junto con Paul Ribadeneira - Arreglo de Estanterías y vitrinas, chequear que el palio este limpio y ordenado - Preparar productos - Supervisión de ayudante (Morco Maldonado) que este realizando con correcto orden su trabajo marcando de la mejor manera sus obligaciones - Limpiar mi sitio de trabajo ya sea escritorio o piso.
OBSERVACIONES:	

FIRMA

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	09-02-2012.
NOMBRE:	Juan Fernando Lela Lino
DEPARTAMENTO:	Ventas
CARGO:	Administrador Agencia Machachi
ACTIVIDADES:	<p>En Taller: - Entregar ordenes de trabajo de clientes, controlar el avance del trabajo, proveer de materiales para los trabajos, equipo de seguridad personal, control de consumo de materiales (programa) en Torno. - Hacer la programación de las actividades-pedidos de los clientes o material para Taller. Control de calidad en materiales como: Insumos de hidrante, punzo de hidrante. Proveer de material necesario para el trabajo y equipo de seguridad personal.</p> <p>En Bodega: - Control de los materiales recibidos y despachados (RMA y Egresos de Bodega). Control entre Bodega y Taller de los materiales ingresados para algunos trabajos y en ser reportados a facturación para el egreso-transformación.</p> <p>En Facturación: - Control con reportes semanales sobre Valija, Transferencia, Pedido de materiales a la matriz (Luzes, egresos transformación) facturar cuando no se encuentra presente la persona de facturación, ingreso Fabrica de Mangueas. - Control del ingreso de la producción al sistema, programación de la producción, Balance de masa mensual entre material producido vs material recibido (materia prima).</p> <p>Fabrica de Tuberías: - Aprender el proceso de producción, manejo de máquinas, reequilibrar de masa entre materia prima, material producido, calcular pérdidas, control calidad del material producido, consumo de diesel del generador.</p> <p>Costos: - Calcular el costo de materiales consumidos en taller, fabricados en Torno, en fabricas de mangueas, de tuberías.</p> <p>Con la Matriz (Luzes): - Puntar el reporte mensual de alimentación y movilización, presentar cualquier dato requerido por bodega, ventas y administración o contabilidad.</p> <p>En Machachi: - Mantener un abiente adecuado de trabajo entre las áreas.</p> <p>OBSERVACIONES: Existe un cruce de ordenes entre el gerente general, el administrador en Taller.</p>

FIRMA

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	9-2-2012
NOMBRE:	JULIO HERMAN ACHIG-CORO
DEPARTAMENTO:	
CARGO:	BODEGUERO
ACTIVIDADES:	
PRENDER EL GENERADOR- EN LA MADRUGADA- 6:AM.	
CONTROL KARDEX- LAS HORAS DEL TABLERO-	
HACER LA LIMPIEZA DE LOS JARDINES-	
PASAR LAS MANANAS- MANEJO DE 25 DE LA FABRICA	
A LA BODEGA N° 4-	
RECIBO MATERIALES- DE QUITO-	
ENTREGA MATERIALES A LOS CLIENTES-	
Y TALLER- PARA ORDENES DE TRABAJOS-	
IGUALAR E/B- Y HACER LOS INGRESOS A BODEGA	
LLEVAR EN KARDEX- LO QUE ES	
TUBOS PVC	
CINTAS GOTE	
MANEJO GOTE	
HIDRANTES-	
TUBOS ALUM 9/4- ACOPIES	
TUBOS ALUM 9/4 ACOPIES	
ASPERORES-	
ACOPIES-	
SE REALIZAN TRABAJOS COMO	
CORTAR HIERBOS-	
HACER PUNTOS DE RIEGO	
OBSERVACIONES:	

FIRMA


EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	14 de Febrero 2012
NOMBRE:	Hania Tenempaguay.
DEPARTAMENTO:	Varios
CARGO:	Conserje
ACTIVIDADES:	Varias

- * - Conserje - Cuidado de empresa día y noche.
- * - estar pendiente de haber las Puertas de ingreso del personal y cerrar las mismas en el horario establecido para los Clientes.
- * - Compras - realizar los Compras como mas de la Oficina para la Cafeteria y Limpieza de la Empresa.
- * Servicio de mensajería cuando se requiere

OBSERVACIONES:

Hania Tenempaguay
FIRMA

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	9-2-2012
NOMBRE:	JULIO HERMAN ACHIG GORD
DEPARTAMENTO:	
CARGO:	BODEGUERO
ACTIVIDADES:	<p>PRENDER EL GENERADOR EN LA MAÑANANA. 6:AM.</p> <p>CONTROL KARDEX. LAS HORAS DEL TABLERO.</p> <p>HACER LA LIMPIEZA DE LOS JARDINES.</p> <p>PASAR LAS MAÑANAS MANUENDO DE 25 DE LA FABRICA A LA BODEGA N° 4.</p> <p>RECIBO MATERIALES DE QUITO.</p> <p>ENTREGA MATERIALES A LOS CLIENTES.</p> <p>Y TALLER PARA ORDENES DE TRABAJOS.</p> <p>IGUALAR E/B Y HACER LOS INGRESOS A BODEGA</p> <p>llevar en KARDEX. lo que es</p> <p>TUBOS PVC</p> <p>CINTAS GOTEO</p> <p>MANEJO GOTEO</p> <p>HIDRANTES-</p> <p>TUBOS DIAM 9/4- ACOPIES</p> <p>TUBOS DIAM 9/4 ACOPIES</p> <p>ASPERSORES-</p> <p>ACOPIES-</p> <p>SE REALIZA TRABAJOS COMO</p> <p>CORTAR HIERROS-</p> <p>HACER PUNTOS DE RIEGO</p>
OBSERVACIONES:	

FIRMA



EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	10-02-2012
NOMBRE:	MARITZA BARRAHONA
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD
CARGO:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
ACTIVIDADES:	<p>SALDOS DIARIOS DE BANCOS</p> <p>CONTROL Y REVISIÓN COMPRAS LOCALES</p> <p>EMISIÓN DE COMPROBANTES DE RETENCIÓN EN LA FUENTE</p> <p>REGISTRO DE COTAS MENORES</p> <p>ANEXOS DE S.R.L.</p> <p>CONTROL Y ACTUALIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</p> <p>CONCILIACIONES BANCARIAS</p> <p>LEGALIZACIÓN DE TASETAS DE CRÉDITO</p> <p>REGISTRO DE NOTAS DE CRÉDITO Y DÉBITO BANCARIAS</p> <p>CONCILIACIÓN MÓDULO CLIENTES VS CONTABILIDAD</p> <p>REVISIÓN DE FACTURAS DE VENTA PARA LA DECLARACIÓN PERSONAL</p> <p>TRÁMITES EN EL S.R.L.</p> <p>TRÁMITES EN EL MUNICIPIO</p> <p>TRÁMITES EN EL MINISTERIO DE TRABAJO</p> <p>REVISIÓN Y CONTROL DE RETENCIONES PARA LA DECLARACIÓN PERSONAL</p>
OBSERVACIONES:	

FIRMA



EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	09 febrero 2012
NOMBRE:	Patricio Gualotuna
DEPARTAMENTO:	Producción
CARGO:	Productor PVC extrusor
ACTIVIDADES:	Jefe Producción extrusor coordinación que tipo de tubería producir Calibrar la Solista materia prima al bodega la máquina se encuentra prendida y calentada comienza fabricación de tubos PVC Poner materia prima en en tolva.
	Hernán Cerón Ayudante de extrusor. recibe tubo, pasa a corte. acompañador. folicio, dando el lugar de trabajo ordena herramientas. Limpia la maquina al final de la jornada.
OBSERVACIONES:	

FIRMA

EMPRESA AGROCONSULTORES CÍA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	9 Febrero 2012
NOMBRE:	Patricio Ribadeneira T.
DEPARTAMENTO:	Gerencia - Quito - Machachi
CARGO:	Gerencia
ACTIVIDADES:	Actualmente

① Supervisión del montaje de la Maquinaria Extrusión PVC y Rehabilitación de la Extrusora de PVC; Fabrica de Piezas de Riego - Taller - Torno y Bodegas

② Establecimiento de Procesos del Funcionamiento de Toda la Agencia de Machachi como son Empresas de Combustible (promiso DNH) para generación de electricidad, coordinación con COMPRAS para abastecimiento de M/Prima de Fabrica PVC; Polietileno; piezas de riego.

③ Supervisión al personal para que de fiel cumplimiento del Manual de Procedimientos, procesos y Normas establecidas.

④ Atención y guía para coordinación con técnicos de la Maquinaria para de esta manera queden en perfectas condiciones para la operación al 100%. Así como atención a funcionarios de la CEN para hacer posible la operación financiera y crediticia a Nuestra empresa.

OBSERVACIONES:

⑤ Estamos haciendo el proyecto para a futuro trabajar con energía eléctrica de la red pública.

⑥ Busamos tambien la posibilidad de compra de un Mixer para Mezclar nuestro M/Prima y no depender de CONELSA, esto abarata el costo de la misma.

FIRMA

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

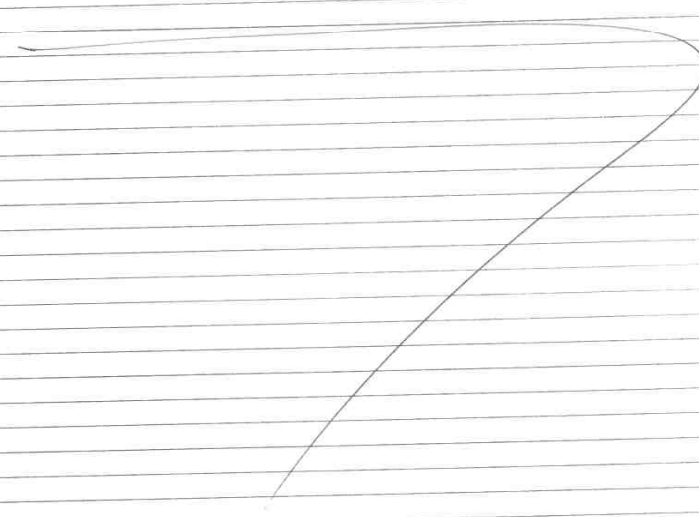
FICHA DE ACTIVIDADES

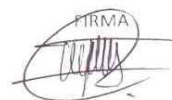
FECHA:	10 de febrero / 2012
NOMBRE:	Sandra Apoguariga
DEPARTAMENTO:	VENTAS
CARGO:	Ejecutiva de Ventas
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al Cliente (Oficina y en Campo) - Visita técnica a la propiedad del Cliente - Diseño del Sistema de Riego - Propuesta o cotización de implementación del sistema según el diseño del sistema - Negociación pautas para elaboración del Contrato según la prima de pago - Seguimiento del material (profunda) según listado presentado a bodega, logística en general - Coordinación y logística del Proyecto (transporte, materiales, etc) - Entrega del Sistema o Proyecto al Cliente (EN LA PROPIEDAD) - Cobranza * NEXO en General (Cliente, Instalador, Empresa) * Visita a clientes potenciales (BUSQUEDA) dentro y fuera de la ciudad * Reporte de Actividades y proyectos pendientes por instalar c/ semana * El Ejecutivo de Ventas cuenta con una persona de respaldo para la Cobranza. Ej. de mi caso DORIS JEGARRA
OBSERVACIONES:	

FIRMA
Sandra Apoguariga

EMPRESA AGROCONSULTORES CIA. LTDA.

FICHA DE ACTIVIDADES

FECHA:	10 - Febrero 2012
NOMBRE:	Wilfredo Salgado
DEPARTAMENTO:	ICONTAS
CARGO:	
ACTIVIDADES:	Atención cliente personalmente, telefónicamente Visita campo, elaboración proformas, envío proforma por email fax o personalmente Coordinación con instalación facturación cliente, proyecto y a firma y entrega facturas. Cobros - Pre visita
	
OBSERVACIONES:	

FIRMA


BIBLIOGRAFÍA

- http://www.elnuevoempresario.com/noticia_1566_el-sector-agricola-recibe-historico-apoyo-del-gobierno-nacional-del-ecuador.php
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.shtml>
- <http://www.definicion.org/costo-de-produccion>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado
- <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>
- http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
- http://link.com.ec/planeacion.htm?gclid=CPiltNb1_aUCFYde7AodXBOqow
- Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Primera Edición 1981, C.P.A. Nelson Dávila Arcentales.
- Gestión Estratégica Organizacional, segunda edición, 2008; Prieto Herrera Jorge Eliécer
- Teoría de la Administración un enfoque Alternativo ED. MC GRAW HILL
- Planeación Estratégica Aplicada Capítulo 5; Leonard D. Goodstein; Timothy M. Nolan; J. William Pfeiffer.
- Administración Estratégica David, Fred; Pearson, 2009.
- Dirección Estratégica, Santiago Garrido Puj; 1era Edición, Editorial Mc Graw Hill
- Administración un enfoque basado en competencias; Don Hellriegel; Susan E. Jakson; John W. Slocum, Jr; 11va Edición.
- Planeación Estratégica Aplicada 2; Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer.
- Planeación Financiera Estratégica, primera edición 2008; Alfonso L., Ortega Castro
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>
- Planeación Financiera Estratégica, Primera edición 2008; Alfonso L. Ortega Castro
- Gestión Estratégica del Cambio Institucional; Miguel E. Andrade

- Sánchez, Alfonso; Cantú, Humberto; El Plan de Negocios del Emprendedor Mc. Graw Hill.
- http://www.mariogranados.com/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=81
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Direccionamiento-Estrategico/167412.html>
- www.rppnet.com.ar/foda.htm
- Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a los Gobiernos Locales; Gerrit Burgoval, Juan Carlos Cuellar
- Diagnostico Financiero Integral; José Luis Sánchez Venegas
- Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral, Primera Edición 2006; Francés Antonio
- Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral, Primera Edición 2006; Antonio Francés
- Conceptos de Administración estratégica DAVID, Fred,. México PEARSON EDUCATION, 2003, Traducido de la 9ª ed.
- Administración una Ventaja Competitiva; Thomas S. Bateman; Scott A. Snell; 4ta Edición; editorial Mc Graw Hill
- Planeación Financiera Estratégica, Primera Edición, 2008; Alfonso L. Ortega Castro
- Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa; Capriotti Paúl; Primera Edición, editorial Ariel, Febrero 1999
- <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>
- Fundamentos de Administración Financiera, Scott Besley; Eugene F. Brigham; 12ava Edición, editorial Mc Graw Hill.